

JUAN PERON

CONDUCCION POLITICA

EDICIONES "MUNDO PERONISTA"
BUENOS AIRES - REPUBLICA ARGENTINA
1952

El pueblo descubre intuitivamente a su Conductor, y éste responde a su multitudinario llamado y se hace presente con todos los caracteres de la aparición del ser largamente esperado que llega de pronto y entra en la Historia con su primer gesto. El general Perón, que reúne en su personalidad las excepcionales facultades del hombre destinado a llevar a su pueblo al cumplimiento de todas sus posibilidades históricas, imparte su doctrina con sabia palabra y concepción trascendente.

Maestro de la Conducción en sus aspectos mediatos e inmediatos, el líder de la nacionalidad forma a la ciudadanía en los principios fundamentales de su posición ante el mundo. Cada una de sus clases, desde todo punto de vista magistrales, proporciona con absoluta claridad y eficacia, didácticas el panorama global de lo que el Peronismo significa como movimiento y coma filosofía. La necesidad de capacitar al dirigente y de adoctrinar al pueblo surge como finalidad de esta publicación, que, en estilo que la verdad embellece de continuo, señala los fines superiores de la Conducción política peronista, su medular sentido de solidaridad humana.

Cada una de sus páginas revela el talento creador del Líder, cuya visión de la Patria no se circunscribe al presente; el Peronismo, que debe a Eva Perón su impulso más luminoso, es cimiento del futuro, y ello trasciende de estas clases destinadas a exponer y analizar la esencia misma de la doctrina redentora, la línea de su conducta, la dimensión de su contenido.

Este volumen reúne los exponentes del importante estudio, en su integridad; los conceptos vertidos por el general Perón, profundamente formativos de la nueva conciencia argentina. En su totalidad, las clases dictadas en, la Escuela Superior Peronista se consignan en la presente publicación, destinada a difundir los planteamientos y conclusiones de lo que representa la Conducción política, como arte y necesidad, a través del pensamiento del Líder. El fundamento y estructura, de cada tema, la maestría con que todos han sido tratados, confieren condición rectora a esta obra primordial de la didáctica peronista.

CLASE INAUGURAL

Aceptando una invitación del señor director de la Escuela Superior Peronista, me comprometí a comenzar hoy los cursos con una disertación referente a la organización, objeto y funcionamiento de la Escuela. De manera que mis primeras palabras quiero que sean de agradecimiento a las amables expresiones del señor ministro y de la señora de Perón, pensando que son más bien dictadas por el corazón y la mística peronista de quienes han expuesto tan simpáticas ideas para mí. Pero, indudablemente, esta escuela tiene una doble misión: la primera, formar justicialistas, y la segunda, exaltar los valores peronistas para servir de la mejor manera a la Doctrina Justicialista.

TEORÍA Y DOCTRINA

He tenido una preocupación, desde hace mucho tiempo, referente a la instauración, dentro de nuestro movimiento, de una escuela destinada a ir desarrollando nuestra doctrina.
Las doctrinas son, generalmente, exposiciones sintéticas de grandes líneas de orientación, y representan, en sí y en su propia síntesis, solamente el enunciado de innumerables problemas; pero la solución de esos problemas, realizada por el examen analítico dio los mismos, no puede formar cuerpo en esa doctrina sin que constituya toda una teoría de la doctrina misma, así como también de ese análisis surgen las formas de ejecución de esa doctrina y de esa teoría. Una doctrina sin teoría resulta incompleta; pero una doctrina o una teoría sin las formas de realizarlas, resultan inútiles; de manera que uno no ha cumplido el ciclo real e integral mientras no haya conformado e inculcado una doctrina, enseñado una teoría y establecido las formas de cumplir una y otra.

RAZÓN DE SER Y NECESIDAD DE LA ESCUELA

Esa es la razón fundamental de la existencia de una escuela, porque eso ya no puede quedar librado a la heterogeneidad de las interpretaciones de los hombres ni al examen analítico de cada uno, sino que, para conformar esa doctrina, es necesario elaborar un centro donde la dignificación paulatina de cada una de las concepciones doctrinarias vaya desarrollándose y presentando formas de ejecución prácticas y racionales. Esa es, en el fondo, la razón de ser y la necesidad de la Escuela.

UNIDAD DE ACCION Y UNIDAD DE CONCEPCION

Claro está que este enunciado, singularmente simple, es, realmente difícil de realizar, en su conjunto y en forma acabada, porque no interviene en la vida misma de un movimiento tan grande como nuestro movimiento una concepción, sino también una acción. Y debemos confesar; que la acción está siempre por sobre la concepción, porque en este tipo de preparación de multitudes lo que hay que presentar en un punto de partida es una unidad de concepción, para que esa unidad de concepción, consecuente en la marcha del tiempo, vaya realizándose con absoluta unidad de acción. Solamente así es posible vencer en los grandes movimientos colectivos.
La unidad de concepción está en la teoría y en la doctrina; y la unidad de acción está en la buena conducción del conjunto de esta doctrina y de esta teoría. Vale decir que se trata de poner en marcha no solamente la idea para que ella sea difundida, sino la fuerza motriz necesaria para que esa idea sea realizada, que es lo que interesa. Por eso, la Escuela Superior Peronista,

que será una escuela que ha de cumplir cuatro funciones fundamentales, permitirá la realización de ciclos completos, desde la concepción hasta la realización terminal.

LA ESCUELA Y LA DOCTRINA

Para ello, en primer lugar, es función y es misión fundamental de la Escuela desarrollar y mantener al día la doctrina. En segundo término, es su misión inculcarla y unificarla en la masa. En tercer lugar, debe formar los cuadros justicialistas. Y en cuarto-lugar, debe capacitar la conducción. Vale decir, trabajar para la formación de los conductores del Movimiento.
Estas cuatro misiones, difíciles en sí, para desarrollar y mantener al día la doctrina, para inculcarla y unificarla, para formar los cuadros y para capacitar a los conductores, son funciones de largo alcance, de extremada dificultad y de un trabajo permanente en la vida constante, no sólo del organismo sino de toda la esfera de acción que su enseñanza alcanza. Por esa razón he querido presentar y hacer una rápida exégesis de cada una de estas funciones.

DESARROLLO DE LA DOCTRINA

Decimos desarrollar y mantener al día. Desarrollar: nosotros hemos concebido una doctrina y la hemos ejecutado, y después la hemos escrito y la hemos presentado a la consideración de todos los argentinos. Pero esa doctrina no está suficientemente desarrollada. Es sólo el enunciado, en forma sintética, del contenido integral de la doctrina. Será función de cada uno de los justicialistas argentinos, a lo largo del tiempo, ir poniendo su colaboración permanente hasta desarrollar él último detalle de esa doctrina para presentar también, finalmente, una doctrina más sintética que la nuestra, más completa que la nuestra.
Ese proceso es el proceso natural que la inteligencia pone en marcha para todas las concepciones y creaciones de la vida; va de la síntesis al análisis, y del análisis vuelve a la síntesis. Lo primero es, diríamos, la premisa circunstancial, quizá empírica o ideal.

CONSISTENCIA IDEOLÓGICA

El análisis es lo que permite la consistencia ideológica a la propia doctrina. De ese análisis y desarrollo surgirán millones de facetas no alcanzadas a percibir por el autor de la síntesis, quien después volverá nuevamente a la conclusión final, que, a través del filtro del análisis, la completará y la perfeccionará.

Nosotros hemos hecho la primera operación. Hay que realizar la segunda y la tercera para que la inteligencia pueda decir que este cuerpo contiene el menor número de errores por causas que puedan haber escapado a la percepción del análisis y de la síntesis de los hombres que han trabajado en ella.

PROFESORES y ALUMNOS

Por esa razón, desarrollar la doctrina será función de la Escuela, será función de los profesores y será función de los alumnos a medida qué la capacidad vaya dando a cada uno las armas necesarias para profundizar y analizar los nuevos aspectos de nuestra propia doctrina. Será también función el mantenerla al día. Las doctrinas no son eternas sino en sus grandes principios, pero es necesario ir adaptándolas a los tiempos, al progreso y a los necesidades. Y ello influye en la propia doctrina, porque una verdad que hoy nos parece incontrovertible, quizá dentro de pocos años resulte una cosa totalmente fuera de lugar, fuera de tiempo y fuera de circunstancias.

CON LA MARCHA DEL TIEMPO

Por eso será necesario no solamente desarrollar, sino también que en esta escuela se sienten las bases necesarias para ir profundizándolas y adaptándolas a la marcha del tiempo. Una doctrina hoy excelente puede resultar un anacronismo dentro de pocos años, fuerza de no evolucionar y de no adaptarse a las nuevas necesidades. Por eso hemos puesto, como primera tarea para la Escuela, el desarrollarla, terminarla y después mantenerla al día, para adaptarla a la evolución.

INCULCAR LA DOCTRINA EN LA MASA

Decía que la segunda función que yo asigno a la Escuela es unificar e inculcar nuestra doctrina en la masa.

Las doctrinas, básicamente, no son cosa susceptible sólo de enseñar, porque el saber una doctrina no representa gran avance sobre el no saberla. Lo importante en las doctrinas es inculcarlas, vale decir, que no es suficiente conocer la doctrina: lo fundamental es sentirla, y lo más importante es amarla. Es decir, no solamente tener el conocimiento. Tampoco es suficiente tener el sentimiento, sino que es menester tener una mística, que es la verdadera fuerza motriz que impulsa a la realización y al sacrificio para esa realización. Las doctrinas, sin esas condiciones en quienes las practican, no tienen absolutamente ningún valor.

Y si una doctrina debe inculcarse, la teoría es suficiente con que se la conozca. ¿Por qué? Porque la fuerza de realización está en la doctrina y no en la teoría. La doctrina, una vez desarrollada, analizada y conformada, debe ser artículo de fe para los que sienten y para los que la quieren. La teoría es solamente la interpretación inteligente de la doctrina, y la forma de ejecutarla, es ya la acción mecánica en el empleo del esfuerzo para llevarla a cabo. Por esa razón, lo primero es artículo de fe, como ha dicho la señora de Perón; lo segundo es de la inteligencia; y lo tercero es del alma y de los valores morales.

APÓSTOLES DE LA DOCTRINA

Si esta escuela se conformara con dictar clases de nuestra doctrina, con enseñarla en su concepción, no cumpliría con su misión; indudablemente, eso sería cumplir, quizá, pero cumplir a medias. La función de esta escuela no es sólo de erudición, no es solamente la de formar eruditos en nuestra doctrina, sino la de formar apóstoles de nuestra doctrina.
Por esa razón, yo no digo enseñar la doctrina: digo inculcar la doctrina, entre las funciones de la Escuela Superior Peronista. Y, además de inculcarla, unificarla.

DEFORMACIÓN DE LAS DOCTRINAS

Todas las doctrinas han sufrido terribles deformaciones en el mundo, y las deformaciones doctrinarias tienden a la diversificación de los grupos que las apoyan y terminan con disociar a las comunidades que las practican. No hay doctrina en el mundo que haya escapado a este tipo de deformación, por falta de unidad de doctrina. Por eso es función de la Escuela la unificación de la doctrina, vale decir, dar unidad de doctrina a los hombres; en otras palabras, enseñar a percibir los fenómenos de una manera que es similar para todos, apreciarlos también de un mismo modo, resolverlos de igual manera y proceder en la ejecución con una técnica también similar. Eso es conseguir la unidad de doctrina, para que un peronista en Jujuy y otro en Tierra del Fuego, con el mismo problema, intuitivamente estén inclinados a resolverlo de la misma manera, a través de la operación de cualquier inteligencia, que desde una percepción al análisis, del análisis a la síntesis, de la síntesis a una resolución y de la resolución a la ejecución.

ABSOLUTA UNIDAD DE DOCTRINA

Si conseguimos que todos los peronistas en la República Argentina, cualquiera sea su situación de lugar y de tiempo, lleguen a poner de acuerdo este proceso, nosotros habremos unificado la doctrina porque en

cualquier parte que estemos tendremos la unidad absoluta de doctrina. Esta también es función de la Escuela, y está considerada esa función como la principal autodefensa de nuestro propio movimiento y de nuestra propia doctrina. Nuestra doctrina puede ser desvirtuada puede ser destruida y, en consecuencia nuestro movimiento puede ser disociado y puede ser destruido por la mala interpretación de la doctrina y por la falta de unidad de doctrina que practiquemos los mismos peronistas.
Por esa razón, entre todas las funciones que pueden asignarse, yo he puesto en estas cuatro cuestiones, como las más importantes, tanto la forma de inculcar como la forma de mantener la unidad.

FORMACIÓN DE LOS CUADROS JUSTICIALISTAS

Como tercer asunto, o tercera misión, creo que sigue en importancia la formación de los cuadros. Los cuadros peronistas deben ser cubiertos no solamente con hombres que trabajen para nuestro movimiento, sino que también deben ser predicadores de nuestra doctrina. Todos los movimientos de acción colectiva, si necesitan de realizadores, necesitan también de predicadores. El realizador es un hombre que hace sin mirar al lado y sin mirar atrás. El predicador es el hombre que persuade para que todos hagamos, simultáneamente, lo que tenemos que hacer.

PREDICADORES y REALIZADORES

Por eso considero que la formación de los cuadros, que ha de iniciarse en esta casa es una función principalísima para el éxito de nuestro movimiento y de nuestra doctrina: formar hombres realizadores y formar también predicadores. Los dos son indispensables para nuestro movimiento. En esos cuadros quien logre ser a la vez realizador y predicador es el ideal que puede alcanzar un hombre. Pero hay algunos que no tienen condiciones para realizar. No los debemos desechar, porque ellos pueden tener condiciones para hacer realizar a los otros lo que ellos no son capaces de realizar. Es indudable que, en este orden de ideas, para el Movimiento Peronista todos los hombres que llegan a esta casa son útiles. Nuestra misión es capacitarlos para que sean más útiles. Debe estudiarse aquí a cada hombre, porque cada uno ha recibido, en diversa dosificación, condiciones que son siempre útiles, activas y constructivas para nuestro movimiento. Les daremos las armas que más cuadran a sus inclinaciones y a la misión que deberán desarrollar en la vida peronista, y si lo hacemos bien, ellos nos lo agradecerán y el Movimiento irá progresando paulatinamente, en proporción con la capacidad de que sepamos dotar a nuestros propios hombres.

Por eso la función de formar los cuadros de nuestro movimiento en esta escuela tiene una importancia extraordinaria, porque en la formación de ellos ya va incluido todo el proceso anterior, de mantener, consolidar y desarrollar nuestra doctrina, inculcarla y tenerla al día, como ya hemos explicado, que son las cuatro funciones de la Escuela.

CAPACITAR PARA LA CONDUCCIÓN

Ahora, dentro de la formación de esos cuadros, viene un capítulo que es de suma importancia: el de capacitar la conducción.
En los movimientos de hombres, en los movimientos colectivos, siempre la función más difícil es la de conducir. Por eso no existen muchos conductores en el mundo y muchas colectividades carecen de hombres que las sepan y las puedan conducir, porque la conducción es un arte, y los artistas no se forman, desgraciadamente, en las escuelas. Las escuelas dan técnicos, pero no dan artistas.

CONDUCTORES NACEN

Por esa razón nosotros no decimos que puede ser función de la Escuela el formar conductores, porque los conductores no se hacen. Desgraciadamente, los conductores nacen, y aquel que no haya nacido, sólo puede acercarse al conductor por el método. El que nace con suficiente óleo sagrado de Samuel no necesita mucho para conducir; pero el que no nace con él, puede llegar a la misma altura por el trabajo. Por eso Moltke dijo una vez que el genio es trabajo. Al genio se llega por ésos dos caminos. También por la perseverancia, el perfeccionamiento, el trabajo constante, se puede llegar al genio.
Esas dos concepciones son las que nos apartan de la escuela fatalista del siglo XVIII, donde decían que si los artistas nacen, no habría necesidad de cultivar las artes, ya que si nacen, nacerá solo, y si no, no llegará nunca a conformar un artista.

LA CONDUCCION POLlTICA ES UN ARTE

Yo no creo que todos los artistas hayan nacido. Hay un gran porcentaje que con el trabajo se acerca tanto al genio que ha llegado a conseguirlo. Por eso digo que esta cuarta función de la Escuela es quizá la más difícil y la que hay que manejar con una mayor prudencia, para no descorazonar a los hombres y para prestar al Movimiento la ayuda más eficaz, en el orden de su conducción.

TÉCNICA DE LA CONDUCCIÓN

Por otra parte, la conducción, en el campo político, es toda una técnica. En el mundo, en general, no se ha estudiado mayormente esta conducción, porque los hombres encargados de realizarla, en su mayoría, no apuntaron a ser grandes conductores desde muchachos. Apuntaron a todas las demás inclinaciones, más o menos convenientes para ganarse la vida o para triunfar en la vida, pero pocos se han dedicado a profundizar lo que es la conducción, pensando a los quince años que a los cincuenta ellos serían conductores. De manera que poca gente se ha dedicado en el mundo a estudiar profundamente lo que es la técnica de la conducción.

LA CIENCIA Y EL ARTE DE LA CONDUCCIÓN

La conducción política es todo un arte y ese arte esta regido por principios, como todas las artes. Si no tuviera principios no sería un arte, así como una ciencia que no tiene leyes tampoco es una ciencia. La diferencia que hay entre la ciencia y el arte consiste en que la ciencia se rige por leyes, leyes que dicen que a las mismas causas obedecen los mismos efectos, y el arte se rige por principios que son comunes en su enunciación, pero que son infinitamente variables en su aplicación, y ahí está la dificultad del arte porque el arte no presupone solamente la aplicación de leyes, sino también la aplicación de principios en los cuales la creación representa el ochenta por ciento del fenómeno, y la creación no es producto de una técnica. La creación es producto de una inspiración que los hombres tienen o no.
En esa técnica de la conducción es indudable que existen factores ponderables y factores imponderables.

NO HAY RECETAS PARA CONDUCIR PUEBLOS

Por esa razón, en este proceso no se puede aplicar un cálculo de probabilidades, porque los imponderables son tan grandes como los factores que pueden ser previstos y contrapesados en el cálculo.
El empleo de formas rígidas, en esta clase de acciones, no es posible. No hay recetas para conducir pueblos, ni hay libros que aconsejen cuáles son los procedimientos, para conducirlos. Los pueblos se conducen vividamente, y los movimientos políticos se manejan conforme al momento, al lugar y a la capacidad de quienes ponen la acción para manejarlos. Sin eso es difícil que pueda conducirse bien. No es la fuerza, no es solamente la inteligencia; no es el; empleo mecánico de los métodos, no es tampoco el sentido ni el sentimiento aislado; no hay un método ideal para realizarlo, ni existe un medio eminentemente empírico. Es decir, es una concentración de circunstancias tan variables, tan difíciles de apreciar,

tan complejas de percibir, que la inteligencia y el racionalismo son a menudo sobrepasados por la acción del propio fenómeno.
Y para concebirlo hay solamente una cosa superior, que es la percepción intuitiva e inmediata y la contracción que de ese fenómeno vuelve a reproducirse como fenómeno en la colectividad.

ACCIONES INMEDIATAS

En esa acción, rápida, eficaz, donde se aplican los principios y se aprovecha la experiencia, no debe pensarse ni en el principio ni en la experiencia, porque si uno analiza ambas cosas, llega tarde y el fenómeno se ha producido en contra de todo cuanto uno había previsto. Es decir, que son acciones inmediatas que deben producir reacciones también inmediatas, donde la inteligencia interviene sólo en parte.
Hay una fuerza de distinto orden de percepción que los hombres tienen o no tienen y que los capacita o no para tomar por reacción inmediata lo que el racionalismo tardaría mucho tiempo para producir.

UNA FUERZA SUPERIOR

En este sentido, la planificación y todas esas innumerables operaciones que la inteligencia humana ha planteado a lo largo de los ciclos de todos los tiempos de la historia, no son suficientes. Es una cosa que se adquiere, que se posee. Es un fenómeno de aquellos que la inteligencia no puede ni podrá jamás explicar. Es una fuerza superior. Es muchas veces la suerte, el destino, la casualidad. Pero ellos suelen estar también guiados por una fuerza superior donde la moral, la razón y la verdad podrían ser tres nombres magníficos para representar esas fuerzas que no podríamos denominar de otra manera.

LAS MUJERES CAPACITADAS PUEDEN LLEGAR A GRANDES DESTINOS

Por eso se ha dicho que la conducción es un arte simple y todo de ejecución. Es un arte simple y todo de ejecución; si… para algunos. Es un arte simple y todo de ejecución como son todas las artes. Pero hay una interpretación aun de esa fórmula simple de la conducción, y que es casi intuitiva. Por esto yo tengo un poco de fe en que las mujeres capacitadas para esto pueden llegar a grandes destinos, porque en ellas se ha conservado más profundamente guardada la intuición, y ese sentido de la conducción tiene mucho de intuición.
Conocemos casos, en la conducción, de hombres oscuros que no han cometido casi errores, y de hombres sabios que no han dejado de cometer

casi ninguno de los errores a que fueron inducidos en el camino de la conducción.

ARTE Y EXPERIENCIA

Lo que aquí se puede enseñar, en la Escuela, es lo que conforma toda la teoría de la conducción, que es simple. Lo primero que se necesita es conocer la parte inerte del arte. La parte inerte del arte es lo que el hombre puede recoger de su inteligencia y reflexión y de lo que la historia presenta como ejemplo. Vale decir, hay una teoría que se conoce, que es conocida, que se puede enunciar con una serie de principios que nacen de la racionalización de los hechos mismos. Es un estudio filosófico de los hechos que cristalizan reglas, que en la mayor parte de los casos han dado buen resultado y han sido aparentes para la conducción. A eso llamamos principios.
En la historia hay un sinnúmero de ejemplos, que en tales circunstancias, mediando tales causas, produjeron tales efectos. Y eso le da al hombre la experiencia, experiencia que no puede esperar de su propia persona, porque la experiencia de la conducción llega tarde y cuesta muy cara, puesto que cuando uno la aprende ya no le sirve para nada.

LA HISTORIA NO SE REPITE

Combinando el estudio activo de esos ejemplos, que la experiencia y la realidad presentan, como concretos al análisis, mediante los principios que la inteligencia ha aislado quizá de los propios hechos, uno puede conformar una gimnasia intelectual que le va formando el criterio necesario para la interpretación rápida y eficaz de los hechos y las medidas que en consecuencia pueda tomar. Se estudian todos esos ejemplos en la historia de la conducción política, no para aprenderlos por si se repiten, porque en la historia no se repite dos veces el mismo caso en igual forma.

HACER TRABAJAR EL CRITERIO PROPIO

No se estudian para aprenderlos: se estudian como una gimnasia para ser más sabios en todas las ocasiones. Y eso, realizado en forma activa, no en forma de conferencia o en forma, diremos, de lección. No, no; hay que trabajarlo; hay que hacer trabajar el criterio propio en cada caso, porque es el criterio el que va a servir en los casos y no el ejemplo ni el principio. Hay un caso famoso de la conducción, que se le presentó al general Verdy Du Vernois citado por grandes autores, en la batalla de Nachau. El había sido, durante veinte años, profesor de conducción en la Escuela Superior de Guerra de Francia. Llegó al campo de batalla y dijo: “¿Qué principio aplico

aquí? ¿La economía de las fuerzas?", y el enemigo se venía encima: "¿Qué principio de la conducción aplico aquí?", y el enemigo seguía avanzando y habían ya tomado contacto las vanguardias. "¿Qué ejemplo de la historia me puede inspirar para la batalla?", y el adversario seguía avanzando, y ya se producía la "mélange", como dicen los franceses. Hasta que él se dio cuenta y dijo: "Al diablo los principios y al diablo los ejemplos; veamos de qué se trata, veamos el caso concreto". Vio el caso concreto como era, resolvió de acuerdo con su criterio y ganó la batalla.

LA CONDUCCIÓN ES SIEMPRE LA MISMA

Las conducciones, de cualquier naturaleza, son todas iguales, porque los que varían son los medios y los factores; la conducción es una sola cosa para lo político, para lo social, para lo económico, para lo militar y para todos los órdenes. Quiere decir, señores, que los problemas que la conducción política plantea son casos concretos a resolverse en sí concretamente. Si es necesario, tomar el fenómeno objetivamente; preguntarse en cada caso, como el general Verdy du Vernois: "¿De qué se trata?" Y la solución surge sola, y cada vez surge más fácilmente. Eso es lo que capacita para la verdadera conducción. Es el caso el que inspira y es el caso el que se, realiza por sí.

TRATAREMOS DE FORMAR HOMBRES DE ACCIÓN

Señores: sobre esto hablaremos mucho durante el año, porque yo voy a dar los cursos de conducción. Analizaremos profundamente toda está difícil materia. Creo que nos costará trabajo, pero quedaré satisfecho si al final de mis cursos he conseguido formar hombres capaces de tomar una resolución y de realizarla, es decir, hombres de acción, porque la conducción ha sido hecha, por la naturaleza, para qué se gasten y quemen allí los conductores.
La tarea de esta Escuela Superior Peronista, en mi concepto, no será la de formar peronistas: aquí vendrán los peronistas ya formados. La tarea nuestra será la de mejor capacitarlos y la da poner en, sus manos el mayor número posible de armas para hacerlos vencedores en la conducción de sus respectivas fracciones.

CAPACITACIÓN INDIRECTA

Nosotros no trabajamos aquí para la masa en forma directa sino indirecta, influyendo sobre los hombres destinados a encuadrar esa masa y a conducirla, dando a esos hombres lo que en nuestro concepto se necesita para conducir, ya sea en los conocimientos de orden intelectual, como

también en las cualidades de orden moral que hay que poseer y que hay que desarrollar en la masa peronista.
Por esa razón, nuestra tarea de instruir y de educar debe cumplirse con hombres de cierta evolución, y por eso se llama Escuela Superior Peronista.

ELEVAR LA CULTURA CÍVICA DE LA NACIÓN

Siempre se ha hablado, aquí, de la necesidad de educar al, soberano, pero nadie se dedicó nunca, seriamente, a hacerlo, quizá por conveniencia política; pero nosotros esta vez también estamos decididos no a decir, sino a hacer, y estamos iniciando esta acción en cada una de las unidades básicas de los partidos femenino y masculino, como así también en todos los sindicatos, donde ya se imparte, en las escuelas sindicales, la enseñanza política correspondiente; vale decir que nuestra función de dirigentes está destinada a ir elevando la cultura cívica y social de la Nación, y, esto que nace hoy, con su célula fundamental, la Escuela Superior Peronista, está destinado a preparar los cuadros que, capacitadamente, han dé impartir después en toda la República, esa enseñanza para la elevación de la cultura cívica y social de la Nación.
Esta función, señores, tiene para mí fundamental importancia, y recién hemos empezado a cumplirla porque, en medio del fárrago; de trabajo que hemos tenido que realizar, todavía no habíamos podido cristalizar esta idea, que es nuestra desde hace mucho tiempo, casi desde que empezó nuestro movimiento. Sin embargo, iniciada aquí, en cursos rápidos de capacitación, llegaremos a realizar estudios regulares, tan pronto tengamos la capacidad de local y las posibilidades de hacerlo, en forma no solamente de capacitar, sino de ir formando verdaderos técnicos en esta acción, hombres que puedan dedicar la totalidad de su actividad para la conducción política de la comunidad argentina. Creo que esto es tan importante como muchas otras profesiones, y que el Estado lo ha considerado fundamental cuando creó las facultades de ciencias políticas, que, desviadas de su función, no tuvieron, como efecto práctico para el pueblo, absolutamente ninguna misión.

HOMBRES CAPACES DE DECIR Y HOMBRES CAPACES DE HACER

Es indudable, señores, que esta escuela no puede ser una escuela teórica, no puede ser una tribuna de exposición pasiva de muchas ideas que ya conocemos. Es necesario que en esta escuela se cumplan dos funciones: que se haga un sector de la erudición, capacitar intelectualmente en él conocimiento de nuestra doctrina y de nuestra manera de pensar; pero también es necesario que haya otro sector de escuela activa, para formar hombres y mujeres capacitados para esa función; vale decir qué esta erudición será la base que le daremos al criterio de cada uno de los

peronistas, para que con ese criterio, evolucionado, informado e ilustrado, pueda tomar buenas medidas y realizarlas bien en todas las ocasiones. Si nosotros conseguimos formar conductores mediante la enseñanza racionalizada de nuestra doctrina, de nuestra teoría y de nuestras formas de ejecución, habremos cumplido bien con nuestra misión. Pero si formamos solamente hombres capaces de decir, no habremos cumplido sino la mitad. Tenemos que formar hombres capaces de decir y hombres capaces de hacer, y en este caso se trata de formar, en lo posible, el mayor número de hombres capaces de hacer, porque en este país, hasta ahora, no hemos formado más que hombres capaces de decir.

MISIÓN DE LOS PROFESORES

De manera que la Escuela Superior Peronista ha de ser eminentemente activa. Debe utilizarse un método lo suficientemente activo como para que los hombres se capaciten para obrar, para que pongan en juego su actividad, pero que lo pongan en forma criteriosa, en forma capaz de llegar a conclusiones constructivas, y que a la vez tengan la fuerza motriz suficiente para realizar, porque lo sublime de la producción, como lo sublime de los principios, como lo sublime de las virtudes, no está en la enunciación, sino en la práctica de esas virtudes, de esas enunciaciones y de esos principios. Lo que nosotros queremos no es formar hombres que sepan enunciar bien tales cuestiones, sino hombres que cumplan esos principios, que tengan ésas ideas y que posean ésas virtudes. Si lo conseguimos, habremos cumplido con nuestra función de profesores de la Escuela Superior Peronista; pero si no lo conseguimos, cualesquiera sean la abnegación con que ejerzamos la cátedra y el sacrificio con que la realicemos, habremos perdido lamentablemente el tiempo y les habremos hecho perder también a los alumnos su precioso tiempo.

HONRAS A LA ESCUELA

Yo estoy persuadido de que esto no sucederá. Estamos bien de acuerdo sobré lo que queremos. Ahora nos queda solamente realizar, en esto, la tarea de cuidar nuestra escuela y elevarla a la consideración dé todos los peronistas. Y, sobre todo, señores, de honrarla cada día más, para que esta escuela tenga el prestigio que debe tener dentro de la masa de nuestros partidarios, para que todos la consideren y para que sea un centro permanente de irradiación, no solamente de los conocimientos peronistas, sino también de las virtudes peronistas.

SENTIDO HEROICO DE LA VIDA

En esta escuela no hemos de hablar solamente a los alumnos de lo que ellos tienen que hacer para triunfar en la conducción de lo qué ellos deben hacer para que triunfe nuestro movimiento, sino también de lo que ellos deben ser para honrarlo y de lo que cada uno de nuestros hombres de la masa debe alcanzar para que podamos decir en el futuro que desde esta escuela, que trabaja no únicamente sobre la inteligencia de los hombres, sino también sobre su alma, hemos irradiado no sólo luz, sino también el calor de las virtudes peronistas, sin las cuales el Movimiento Justicialista sería un movimiento político lindo al principio, bueno en la mitad y malo al final.

LO ÚNICO QUE SALVA A LOS PUEBLOS

Porque, señores, estos movimientos triunfan por el sentido heroico de la vida, que es lo único que salva a los pueblos; y ese heroísmo se necesita no solamente para jugar la vida todos los días o en una ocasión por nuestro movimiento, sino para luchar contra lo que cada uno lleva adentro, para vencerlo y hacer triunfar al hombre de bien, porque al partido lo harán triunfar solamente los hombres de bien.

Si la Escuela es capaz de realizar ese esfuerzo —y va a ser capaz porque pondremos todo cuanto sea necesario para hacerla triunfar—, hemos de ver en el tiempo, su prestigio aumentado, su acción honrada por todos nosotros, y quizás algún día los que sean dentro de varias generaciones alumnos de estos cursos, sus directores y profesores, puedan decir, como decía el señor director de la Escuela, que en esta ocasión, 1° de marzo de 1951, cuando se fundó la Escuela Peronista, ya auguramos que su vida sería larga y proficua, para la Patria en primer término, para nuestro movimiento en segundo término y para nuestros hombres en tercer término, formando generaciones de argentinos y de justicialistas que cada día fueron haciendo mayor honor a nuestra patria y a nuestro movimiento.

Si la Escuela cumple, como anhelamos, esa función, y corre a lo largo del tiempo con su enseñanza y con sus virtudes, no tengo la menor duda de que en esa ocasión, dentro de varias generaciones, tendremos, de esas nuevas generaciones argentinas, el recuerdo, el cariño y el reconocimiento a esta acción que hoy iniciamos en la Argentina, pensando solamente en nuestra patria, en su felicidad y en su grandeza. "

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN PROGRAMA GENERAL ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICA

1. — INTRODUCCIÓN

OBJETIVO DE LA MATERIA

El objeto de la materia Conducción Política es capacitar para la conducción. Decimos capacitar, no enseñar, porque la conducción no se enseña.
La conducción más bien es una facultad que se desarrolla que una cuestión teórica que pueda aprenderse,

LA CONDUCCIÓN SE COMPRENDE, NO SE APRENDE

La conducción se comprende o no, pero no se aprende. Es el ejercicio del criterio, y el que tiene criterio puede realizar una conducción racional, pero el que no pone en juego su criterio y pretende reemplazarlo por la retentiva o por la memoria, no llega a realizarla nunca. Por eso no es tampoco la conducción misma la que enseña la conducción. Es más bien una facultad de la comprensión.
Hay un caso que se cita mucho en "conducción militar", Dicen que el mariscal de Sajonia hizo todas sus campañas durante veinte años montado en una misma mula, y que a pesar de haber hecho durante veinte años todas las campañas, la mula no aprendió nada de conducción.
Con eso nosotros hemos querido determinar que *hay una condición que en el que abraza la conducción no puede faltar, que es la penetración, la penetración profunda.* Por eso hay hombres que durante toda su vida han hecho conducción sin comprenderla y otros que nunca han conducido pero que saben conducir porque *han comprendido* la conducción.
Esto es, en pocas palabras, el fenómeno de la conducción.

ES UN ARTE Y TIENE SU TEORÍA

En cambio, si bien la conducción no puede enseñarse, existen elementos de la conducción que es necesario aprender. La conducción es un arte y, en consecuencia, como todas las artes, tiene su teoría. La teoría se puede aprender. Y también tiene sus formas de ejecución, que también se pueden aprender.
Comparando esto de la conducción con la pintura o con la escultura, que en el fondo son otras de las formas del arte, podríamos decir que los principios

de la perspectiva forman parte de la teoría de ese arte, forman parte de aquello que permite ejecutar; lo mismo que el manejo de los instrumentos, de los pinceles; etc, los escalpelos, de todo lo que se utiliza en las artes plásticas. Son las formas de la ejecución del arte. Pero un hombre, aun penetrando y conociendo la teoría, o sea la perspectiva, el color, el ángulo, los desplazamientos, la colocación, todo eso que forma los grandes principios de la perspectiva para el arte plástico, no haría una obra de arte ni con esos conocimientos ni con el perfecto manejo de los instrumentos de ejecución. Si él no es un artista, si no es capaz de crear dentro de esa teoría y dentro de esas formas de ejecución, no será nunca un buen artista.
Las obras de arte no se hacen con la teoría ni con los instrumentos de ejecución. Eso se hace con algo que da la naturaleza a los hombres, a todos en una medida diferente. Muchos resultan Miguel Ángel porque han venido dotados de una inmensa cantidad de las facultades de creación; y otros hacen un buen cuadro, que no llega a célebre, aunque posiblemente tenga mejor técnica que la de Miguel Ángel, una ejecución más perfecta, pero le falta algo, que ellos no tienen y que solamente hubiera podido dar un Murillo, un Rafael o cualquiera de los grandes hombres. Una obra de arte no se hace ni con una teoría ni con las formas de ejecución. Esa es otra de las cosas que hay que conocer dentro de la conducción.

SE PUEDE APRENDER LA TÉCNICA, NO EL ARTE

Por eso diríamos nosotros que cuando queramos asimilar la teoría y las formas de ejecución del arte de la conducción política tendremos que imaginarnos que hay una serie de sistemas dentro de los cuales uno puede organizarse y prepararse para la conducción; que eso lo capacita en cierta medida para la conducción, y que cuanto mejores conocimientos tiene, se le facilita más la conducción. Eso es lo que nosotros podemos asimilar en un curso de conducción.
Lo que yo les puedo dar a ustedes es la técnica; lo que no les puedo dar es el arte de la conducción. De la misma manera que uno enseña a tocar la guitarra y da la perfección de la técnica de la guitarra. Pero esa condición natural con que nace el artista, eso no se puede enseñar. Eso es la conducción.

EL CRITERIO, BASE DEL ARTE DE LA CONDUCCIÓN

Ahora, la conducción técnica presupone generalmente el ejercicio amplio del criterio. Para la conducción no sirve la memoria, no sirve la retentiva. Es útil solamente el criterio, criterio que debe estar basado, como todos los ejercicios del criterio, primero en una erudición suficiente. *Pero es inútil que un hombre tenga un gran criterio si no tiene los elementos básicos*

sobre los cuales debe apoyar su criterio. Por eso, dentro de la técnica, esta primero la erudición, o sea el conocimiento de sus elementos. Inmediatamente el ejercicio de los métodos, que son únicos en esto. El *método objetivo,* es decir por la *percepción,* y el otro de la *reflexión* y la *observación,* o sea el *método subjetivo.* Eso es lo que pone en juego el criterio, *lo que nosotros haremos en la conducción*.

ESCUELA ACTIVA

Esta es por eso una escuela activa. No nos dedicaremos a hacer permanentemente conferencias, sino que también nos ejercitaremos tomando casos concretos de la vida y de la historia de la conducción política y los analizaremos, no para volverlos a aplicar por si el caso se repite - porque no se repite! -, pero sí como una gimnasia que nos hará más sabios para todas las situaciones que puedan presentarse en la conducción política. Es decir, es un entrenamiento. Así como el boxeador pega en la bolsa o hace boxeo con el aire. Con eso no le va a ganar a nadie, pero se hace más ágil y más diestro.

FUNCIÓN DE ESTA MATERIA

Toda esta materia que contiene esta forma de enseñanza tiene una sola función dentro de nuestra acción escolástica. Está destinada a *formar hombres capaces de tomar una resolución y de ejecutarla.*
Si yo consigo a fin de año, en cada uno de los que estudian esta materia, que se capacite para analizar profundamente una situación, tomar una resolución acertada y ser capaz de ejecutarla, habré cumplido con mi misión. Si no formo esa clase de hombres o de mujeres, no habré cumplido con la misión que me propongo. Por eso, *más que una tarea escolástica, la mía es toda una escuela activa de conducción.* No es cuestión de que yo hable y ustedes escuchen. Eso será por un tiempo, mientras desarrollemos la parte teórica. Después ustedes harán y yo diré si está bien lo que hacen.

TAMPOCO CONVIENE ENSEÑAR SOBRE EL ERROR

La conducción no se puede enseñar de otra manera. Es imposible intentarlo. Claro que si yo primero no les enseñara un poco a ustedes y nos les pusiera temas concretos que ustedes resolvieran y yo corrigiera, tampoco sería el método apropiado. Es decir, si sobre el error de ustedes yo hiciera la corrección. Primero deben tomar la base de toda la materia, que generalmente será nueva para todos ustedes, como lo van a comprobar cuando enuncie el programa.

Yo recuerdo que cuando era alumno en esta materia habían importado al país un método, que era el de trabajar sobre el error. Nos proponían un tema; por ejemplo: *"Plan de operaciones, análisis de tal operación, juicio crítico"*. ¿Qué podíamos hacer nosotros, si no sabíamos nada? Había un muchacho del curso que decía que enseñar sobre el error a un individuo que no sabe nada es lo más terrible que puede ocurrirle. *Es lo mismo que si a uno que aprende música, el director le dijera: "Siéntese; toque el Himno Nacional, que yo lo voy a corregir"* Lo que deseo es darles los rudimentos básicos para empezar a trabajar; y para que pongan la mano en la masa tengo que tener la masa. Una vez que yo haya dado las bases, recién entonces comenzaremos la parte activa.

II. — PROGRAMA DE LA MATERIA

ES UN PROGRAMA MUY AMPLIO

Como verán, por lo que voy a enunciar enseguida como programa de la materia, son cosas totalmente nuevas dentro de aquellas a que pueden estar acostumbrados ustedes.
El programa que vamos a desarrollar, y que yo trataré de hacer lo más sintético posible, es materia demasiado amplia para tratar en clases como las que desarrollamos. En un curso normal la conducción necesita por lo menos de trescientas horas, y nosotros hemos de tener mucho menos. De manera que yo he tenido que hacer una sexta parte de lo que se puede enseñar como conducción. He suprimido, por ejemplo, toda la parte de la evolución filosófica de la conducción, es decir, la enumeración de todo el método que se ha seguido desde la antigüedad hasta nuestros días, a través de todos los grandes conductores de la historia.

LOS CONDUCTORES

Todo eso lo daré como más o menos conocido, para entrar a analizar algunos casos concretos, también de esos grandes conductores, tomando los hombres que han triunfado en la conducción de pueblos, que desde la época de los egipcios hasta la nuestra son bastante numerosos. Habría que tomar a cada uno de esos hombres y estudiar en cada uno de ellos cuál fue el método que le permitió triunfar. Y analizaríamos así, como hizo Plutarco en sus "Varones ilustres", cien personalidades, y diríamos por qué triunfaron en la conducción política. ¡Algún factor debe de haber para que triunfaran, habiendo millones que no triunfaron con el! Analizar así cada hombre a lo largo de la historia es el estudio de la evolución filosófica del arte de la conducción. Pero ello nos llevaría a nosotros por lo menos cien

horas, con el fin de poder estudiar cada personalidad. Eso lo dejo librado al criterio de ustedes, para que lo consulten individualmente.
Solamente estudiaremos algunos casos de hombres ilustres.

LICURGO, EL PRIMER JUSTICIALISTA

Tendríamos que comenzar por *Licurgo, que en el arte de la política fue, sin duda, el más grande hombre de la antigüedad, y podemos considerar que él fue el primer justicialista del mundo, por otra parte.* Efectivamente; él quitó, por primera vez en la historia, la tierra a los terratenientes, entregándola al pueblo, dividiéndola en parcelas. Así practicó nuestro justicialismo de novecientos a ochocientos años antes de Jesucristo. Por eso quizás sea para nosotros el hombre a quien debemos observar con más atención.
Fue un triunfador, fue un legislador que dejó a su país una enorme cantidad de leyes, que duraron casi quinientos años. Para que esto sucediera en aquella época, esas leyes debían ser muy buenas. Hoy nunca llegan a durar tanto.
Por esa razón, si yo tuviera el tiempo necesario, este curso sería un estudio de cada uno de esos hombres. A través de ellos estudiaríamos la evolución filosófica de toda la conducción, en todos los tiempos. Pero eso sería demasiado largo.
Yo prefiero ser más empírico y comenzar a tomar directamente las *formas de la conducción,* prescindiendo de toda esa parte; que es sumamente interesante, pero que en realidad es demasiado extensa para poder desarrollarla en un curso regular.

1°) *Elementos de la conducción*
Por eso yo he puesto en la primera bolilla "Elementos de la conducción política". Los tres elementos de la conducción política son, primero: los *conductores;* segundo: los *cuadros auxiliares de la conducción,* y tercero: *la masa* y *su organización.* El conductor político trabaja con estos elementos. Dentro de esos elementos están todas las materias con que debe trabajar el conductor político.

2°) *Características de la conducción moderna*
La segunda bolilla comprende las "Características de la conducción moderna". Es decir, éste es el capítulo que debía comenzar con todo el estudio de la evolución filosófica de la conducción política, y que yo traigo solamente al momento actual, porque no tenemos tiempo para realizar un examen retrospectivo que nos condujera racionalmente desde la antigüedad hasta nuestros días. En esto, que comprende las características de la conducción política moderna, solamente tomo los antiguos sistemas de

partidos políticos, los antiguos medios, el *caudillismo* y la *delegación de la conducción; la conducción anarquizada;* y, en segundo lugar, los *medios modernos.*

CONDUCCIÓN Y CULTURA

La conducción evoluciona con las conquistas de las ciencias, y de las artes, así como también con la cultura cívica.

CONDUCCIÓN CENTRALIZADA

Es decir, en esta bolilla a desarrollar teóricamente voy a hacer un análisis de cómo era la antigua organización y conducción política, a la que muchos de nosotros hemos asistido. Es decir, consideraremos la antigua inmediata, la anterior a la nuestra y la nuestra, cuáles son los medios que hemos puesto en ejecución y por qué hemos triunfado sobre esa política anterior. Haremos un análisis de las causas por que hemos triunfado nosotros y por que triunfaron todos los grandes conductores de la historia.

LA BUENA CONDUCCIÓN SE MIDE POR EL ÉXITO

En el arte de la conducción hay sólo una cosa cierta: las empresas se juzgan por los éxitos, por sus resultados. Podríamos decir nosotros: ¡qué maravillosa conducción!, pero si fracasó, ¿de qué sirve?
La conducción es un arte de ejecución simple: *acierta el que gana y desacierta el que pierde.* Y no hay otra cosa que hacer. *La suprema elocuencia de la conducción está en que si es buena resulta, y si es mala, no resulta.* Y es mala porque no resulta y es buena porque resulta. Juzgamos todo empíricamente por sus resultados. Todas las demás consideraciones son inútiles.

3°) *Conducción y doctrina. Teorías y formas de ejecución*
La tercera bolilla es "La conducción y la doctrina, la teoría y la forma de ejecución", es decir, los elementos de la conducción en el aspecto espiritual, intelectual y material de la acción misma. O sea la *doctrina,* la *teoría* y las *formas de ejecución.* Dentro de esta bolilla tenemos la *unidad de concepción y de acción* en la conducción.
El alma cualitativa, la coordinación espiritual, es la base de la cooperación, de los métodos de ejecución: una misma manera de ver, de apreciar y de resolver: unidad de objeto. Eso es indispensable para la conducción.
En cuanto a la teoría y a las formas de ejecución, las tomamos analizadas dentro de la conducción. El desarrollo racional de la doctrina, la

tecnificación y actualización. Y tomamos, en la tercera bolilla, la trilogía de la *acción,* de la *doctrina y* de la *teoría y formas de ejecución.*

4º) *Método de la conducción*

La cuarta bolilla es el "Método de la conducción": la *situación,* la *información,* los *estudios bases,* la *observación objetiva* y la *observación subjetiva. Apreciación de la situación,* la *premisa,* el *análisis* y la *síntesis.* La *resolución* y el *plan de acción;* y las *disposiciones,* la *ejecución* y el *control.*

Ahí está toda la teoría sobre el método de la conducción. La conducción tiene un método. Así como los cirujanos tienen sus métodos, y los clínicos y los ingenieros los suyos, la conducción tiene un método al cual hay que ajustarse. No es nuevo. Descartes, hace más de cuatrocientos años, hizo la enunciación definitiva y permanente del método. Es el autor del método.

La conducción sin método no va adelante. El método de la conducción, como es un método de acción, está basado en la observación de la situación, en su análisis, o sea en la *apreciación,* en su consecuencia, o sea la *resolución* (cómo se va a resolver el asunto), o sea el *plan,* y después la *ejecución, y ver y comprobar cómo se realiza.* Todo eso es el método de la conducción.

5°) *Organismos de la conducción*

La quinta bolilla comprende "Los organismos de la conducción". Empezando siempre por el conductor, su acción directa e indirecta en la conducción. *Los auxiliares de la conducción.* Esto es lo complicado del arte de la conducción, y es que *para conducir no es suficiente un conductor.* Se lo necesita a él y a todos sus auxiliares, como así también la información, la acción, la disposición y el control. Es todo un sistema orgánico que condiciona la conducción. Por eso es difícil.

La transmisión, los medios técnicos y la acción personal, la ejecución; unidad de acción, amplitud de acción y continuidad de la acción son los factores que gravitan en la ejecución, lo mismo que el control superior y multilateral, es decir, el control que se ejerce desde arriba y el que se ejerce en los órganos de ejecución.

6°) *El conductor, la teoría, las formas de ejecución*

La sexta bolilla es la parte teórica. Allí tomamos y estudiamos:

a) *El conductor, parte vital; sus condiciones morales, intelectuales y partidarias;*

b) *La teoría,* o sea la parte inerte del arte de la conducción; la *enumeración* de sus grandes principios, la *información,* el *secreto,* la *sorpresa,* la *unidad de concepción,* la *unidad de acción,* son todos factores de conducción. *Disciplina partidaria, obediencia, iniciativa,* la *economía de fuerzas,* la *continuidad del esfuerzo, dominio local o circunstancial;* el *dominio*

general y permanente, dominio de masa, popularidad, prestigio, libertad de acción, adoctrinamiento, acción solidaria, organización, son todos series de principios de la conducción. *Preparación, cultura cívica, selección humana, acción electoral cuantitativa, acción de gobierno cualitativa.* La *acción política,* la *acción técnica,* el *sentido de ubicuidad de la política en la conducción.* El *sentido popular de la conducción,* etc. Hay otras series de esto que se convierten en los grandes principios de la conducción política;
c) *Formas de ejecución; la preparación, publicidad, propaganda, medios de acción, ejecución estratégica, ejecución táctica, agentes de ejecución, métodos de ejecución.* La *lucha, sus objetivos generales* y sus *objetivos limitados. Procedimientos estratégicos y procedimientos tácticos en la conducción política.*

7º) *Parte aplicada de la conducción*
Bolilla siete: "Parte aplicada de la conducción". *Los ejemplos históricos como fuente de enseñanza, comentarios: el caso concreto; la situación, la apreciación, la resolución y el plan de acción; el juicio crítico; estudio de situaciones concretas, resoluciones y fundamentos.*

8º) *Estudios complementarios.*
Bolilla ocho: "Estudios complementarios". *Monografías y estudios analíticos sobre temas políticos, monografías y estudios analíticos sobre temas doctrinarios; monografías de estudios analíticos sobre temas de conducción.*
Tanto en lo que se refiere a los temas políticos como a los doctrinarios tomaremos solamente aquellos que tienen relación directa con la conducción. El estudio de la doctrina ni nada de eso me corresponde a mí, sino a los profesores que dictan esa materia. Yo solamente toco eso en lo que tiene que ver en forma directa con la conducción.

///. — ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICA

Empezaremos a tratar hoy la primera parte, o sea los "Elementos de la conducción política".
Dijimos que los elementos de la conducción política son: los *conductores,* los *cuadros* y la *masa.* ¡Esa es la arcilla con la cual se trabaja en la conducción política! Debemos conocerlos profundamente, de la misma manera que el escultor que va a hacer una obra tiene que conocer cómo se trabaja en arcilla, cómo se trabaja en yeso y cómo se trabaja en piedra, para poder comenzar él no solamente a modelar, sino a dirigir el modelamiento de esos "elementos duros", como los llaman los escultores. Conociéndolos

llegará a una forma más perfecta que aquel que trabaja sin conocer los elementos de su arte.

CONDUCTORES, CUADROS Y MASAS

Ese perfeccionamiento es la ventaja de la conducción. Hay hombres que sin haber conducido nunca, conducen bien, y otros que habiéndolo hecho siempre, conducen mal. Los segundos quizá tengan otros conocimientos que escapan a los primeros. De eso es, precisamente, de lo que nos servimos nosotros.
Vamos a estudiar cuáles son las condiciones que deben tener esos conductores, cuáles deben ser las condiciones que debemos desarrollar en los auxiliares de la conducción, qué son los hombres que encuadran en la masa que se conduce, y que condiciones debe tener la masa para que obedezca y realice un trabajo inteligente, para que no sea una masa inerte, la que los romanos llamaban... "mudo y torpe rebaño". ¡Esta no es la masa que le conviene a un hombre que conduce!

PREPARAR A LA MASA

Lo primero que hay que hacer es *despertar, en la masa el sentido de la conducción.* Los hombres se conducen mejor cuando quieren y están preparados para ser conducidos. Es muy difícil conducir una masa que no está preparada; y esa preparación es de dos órdenes: *una preparación moral* para que sienta el deseo y la necesidad de ser conducida; y otra intelectual para que sepa ser conducida y ponga de su parte lo que necesite para que la conducción sea más perfecta. *El último hombre que es conducido en esa masa tiene también una acción en la conducción. El no es solamente conducido; también se conduce a sí mismo. El también es un conductor, ¡un conductor de sí mismo!*

MASAS CULTAS O IGNORANTES

Si conseguimos una *masa de conductores,* imagínense qué fácil será la conducción. Estos elementos de la conducción son la base de toda la conducción. Es imposible conducir cuando no existe en estos elementos el *sentido de la conducción.* Algunos creen que una masa se conduce mejor cuanto más ignorante sea. Es teoría también de algunos conductores políticos. Cuanto más ignorante, mejor —piensan—, porque ellos la conducen según sus apetitos. Los apetitos propios de una masa de ignorantes son malos consejeros para la conducción, porque los apetitos están en contra de la función básica de la conducción: que sea una masa disciplinada, inteligente, obediente y con iniciativa propia.

Esa es la masa ideal para conducir, es la masa fácil, la que se conduce sola, porque hay momentos que pierde la acción del conductor, que "se va de la mano del conductor", y en esos momentos debe conducirse sola.

PUEBLOS CON UNA CAUSA

Ese es, en política, un fenómeno que sucede todos los días. Cuando una masa no tiene sentido de la conducción y uno la deja de la mano, no es capaz de seguir sola, y se producen, loa grandes cataclismos políticos. Así fue la revolución del 6 de Septiembre. La masa misma se alzó contra su propio conductor y lo echó abajo. Era una masa inorgánica, que no estaba preparada para ser conducida. Eso trae graves trastornos.
Muchos dicen: *"El pueblo está hoy con uno y, mañana con otro" ¡Hay que preparar al pueblo para que esté con una causa permanente! ¡Si no tiene una causa, hay que crearla!...*

EL CONDUCTOR DEBE SER MAESTRO

Por eso conducir, en política, es difícil, porque *a la vez de ser conductor hay que ser maestro;* hay que enseñarle a la masa; hay que educarla; hay que enseñar a los intermediarios de la conducción, porque la conducción no se puede realizar con un hombre y una masa, porque esa masa no está encuadrada, se disocia. La masa debe estar encuadrada por hombres que tengan la misma doctrina del conductor, que hablen en su mismo idioma, que sientan como él. Eso es lo que nosotros queremos desarrollar y la tarea principal de la conducción.
Sin eso no se puede conducir. Es como si yo, general, quisiera ir a la guerra contra un país y le dijera al pueblo argentino: *"¡Venga un millón de hombres; vamos a pelear!"* ¿Adonde los voy a llevar? Tengo que tomar al millón de hombres, enseñarles a pelear, desarrollar su instrucción, su intuición de lucha, su espíritu de lucha, darles la causa por la cual luchamos, y entonces sí: nombrar sus oficiales y suboficiales para que los encuadren. Después me pongo al frente, y entonces... ¡pan comido!

LA LUCHA ES SIEMPRE LA MISMA

En política es lo mismo. La lucha política es lo mismo que la lucha militar, económica, etc. Las luchas son todas iguales. Varían los medios y las formas; pero la lucha es siempre la misma. *Son dos voluntades contrapuestas, a las que corresponden dos acciones contrapuestas,* Las leyes que rigen la lucha son todas iguales, porque las voluntades son iguales y las masas que luchan son siempre iguales.

Siempre se trata de una voluntad que vence a otra; una voluntad que ha puesto en movimiento a una masa contra otra masa.

LA ORGANIZACIÓN, BASE DE LA LUCHA. PRINCIPIOS U ORGANIZACIÓN

Por eso digo que si esa organización se necesita para todas las luchas, también se necesita para la lucha política. Se facilita la lucha política cuando esa organización corresponde bien al objeto. *Vale decir, que al organizar la masa es necesario proceder cumpliendo los* principios *de toda organización.* Primero, que sea una organización *simple,* que no sea complicada, porque si no no se puede manejar, Por eso, la primera regla de la organización es la *simplicidad.*
Que sea *objetiva,* vale decir que esté organizada con una finalidad específica y que sirva para cada especialidad, porque a menudo la gente quiere organigar una cosa que sirva para dos; como el sofá-cama, donde uno se sienta mal y duerme peor. Hay que organizar cada cosa para su finalidad, vale decir que la segunda regla de la organización es la *objetividad.*
La tercera es la *estabilidad orgánica;* es decir que se organice definitivamente y no se cambie todos los días, porque si no se conduce a la desorganización. Por eso es necesario un grado de estabilidad; pero si esa estabilidad es demasiado prolongada se anticua. Pierde el cuarto factor.
El cuarto es la *perfectibilidad, y* los que se anquilosan en un sistema y se exceden en la estabilidad pierden perfectibilidad. *La perfectibilidad es la evolución.* Es decir que no se puede estar cambiando todos los días de organización, pero tampoco se puede permanecer siempre con la misma organización, Hay que hacerla evolucionar de acuerdo con el tiempo y la situación.

LOS ERRORES ORGÁNICOS LLEVAN AL CAOS

Esos elementos de la conducción, tanto el conductor como los intermediarios de la conducción; vale decir, los cuadros y el encuadramiento orgánico de la masa, deben estar perfectamente definidos en su organización, respondiendo a estos cuatro grandes principios orgánicos. Dentro de la organización política, eso es suficiente. Por eso ustedes habrán observado que los defectos orgánicos y los errores cometidos en la organización producen una perturbación y alteración permanentes en los partidos políticos. Los comunistas expulsan todos los días a veinte o treinta de su organización, cambian las células de fábrica por las de barrio, cambian los dirigentes gremiales por los políticos. ¡De los radicales, no hablemos: lo arreglan todo a silletazos en el Comité Nacional! Los defectos orgánicos los ponen a unos frente a otros. Todos ésos son

errores orgánicos y cambian de dirigentes como de camisa. Eso los lleva al caos orgánico.

LA ORGANIZACIÓN Y LOS HOMBRES

Nosotros, mal o bien, durante estos cuatro años hemos mantenido un grado de estabilidad, y dentro de ella un cierto grado de perfectibilidad. Hemos cambiado los sistemas, pero despacito, de a poco. Es cierto que también, a veces, nos peleamos; pero la sangre no llega al río. Son discusiones pequeñas, "camandulería" de algunos "caudillitos" que todavía quedan. Eso obedece más qué a defectos de nuestra organización a defectos de los hombres, *¡Todos los problemas tienen solución; pero no todos los hombres tienen solución!* Alguna vez llega alguien con un problema y me lo entrega. Yo suelo decirle:
“-Muy bien: el problema yo lo resuelvo; pero usted ¿qué quiere? Porque quién sabe si a usted lo puedo resolver". En la organización política tendremos siempre esos defectos, porque son los defectos de los hombres. *Pretender que los hombres sean perfectos dentro de los elementos de la conducción sería pretender lo imposible. ¡Lo que nosotros tenemos que tratar es que sea perfecta, a pesar de los defectos de los hombres!* Cuando construimos una pared no nos fijamos de qué están hechos los ladrillos, y solamente vemos si la pared nos cubre y el techo nos abriga. No pensamos que en los ladrillos se utilizan materiales como el barro y el estiércol.

LA ACCIÓN POLÍTICA ES CUANTITATIVA

En la organización política también hay que pensar en la construcción. Hay que construir el andamiaje orgánico y rellenarlo bien, sin mirar mucho. ¿Por qué? Porque la acción política es cuantitativa.

LA ACCIÓN DEL GOBIERNO ES CUALITATIVA

Si pensamos en el gobierno, allí sí que hay que pensar de otra manera, porque la acción del gobierno es cualitativa. De manera que, al compulsar todos los elementos de la conducción, nosotros debemos tener como punto de partida *que la perfección se alcanza en lo orgánico.*
Hay que trabajar de la periferia hacia adentro. Alcanzada la perfección orgánica, se puede alcanzar la perfección humana.

PERFECCIÓN HUMANA Y PERFECCIÓN ORGÁNICA

Pero la perfección humana no se alcanza nunca en la imperfección orgánica. Es decir que se puede perfeccionar el contenido después de

establecido el continente. Antes, es inútil intentarlo. Lo mismo pasa en la organización de un ejército, que en la de un magisterio, que en la organización de un clero o de cualquier otra actividad. Todo eso se rige por una misma ley en la organización.
Nosotros tenemos ya el continente, y tenemos gran parte del contenido. ¿Por qué? Porque el continente ha cristalizado la organización integral de los elementos de la conducción. Este acto de la creación de la *Escuela Superior Peronista,* como así también de los *Ateneos,* de las *Unidades Básicas,* como también los elementos culturales que ya están dentro del partido; todo eso ya no está trabajando sobre el continente, sino que está trabajando sobre el contenido. Y esto tenemos que llevarlo hasta la última célula partidaria, educando al último hombre que obedezca a nuestra doctrina y que vaya en nuestra conducción. Cuando lo hayamos obtenido, podremos decir: *¡Ahora tenemos los elementos básicos de la conducción!*

LAS ETAPAS Y EL ORDEN EN QUE SE DEBEN CUMPLIR

En esto, como en todo lo demás, se comienza a construir desde abajo, y nunca desde arriba. Es inútil dar a una masa inorgánica *y* anárquica un conductor. Lo van a colgar. Primero hay que formar esa masa. Sobre ella edificar y, al final, en el vértice de la pirámide va a estar el conductor, y esa masa lo va a llevar al conductor cuando el conductor no pueda llevarla a ella, porque la conducción no se hace sólo por medio del conductor. *Los triunfos de Napoleón no se deben sólo a él. Cuando él no pudo, fue su gran ejército el que lo llevó. ¡Cuántas veces dijo que se sentía llevado por su ejército!...*

EL CONDUCTOR ES A VECES CONDUCIDO

Es decir que la conducción tiene ese fenómeno extraordinario, y el conductor es, a veces, conducido por los propios elementos de la conducción, cuando ellos están capacitados. Pero, si no lo están, la primera vez que flaqueen, el conductor se hunde él con todos sus cuadros.
Quiero hacerles comprender que *no se conduce ni lo inorgánico ni lo anárquico.* Se conduce sólo lo orgánico y lo adoctrinado, lo que tiene una obediencia y una disciplina inteligentes y una iniciativa que permite actuar a cada hombre en su propia conducción.
Esto es simple: *un conductor, por genial que fuese, no podría llegar a cada uno de los millones de hombres que conduce.* Hay una cosa que debe marchar sola; es decir, la *doctrina,* que pone a todo el mundo *"a patear para el mismo arco".* Ya eso le da una dirección a la masa. Luego está la *organización,* que le da unidad en la ejecución de las cosas. Sin esa unidad de concepción y sin esa unidad de acción,"ni el diablo puede conducir". Es

decir que en la conducción no es suficiente con tener —como algunos creen— un conductor, ¡No!

ORGANIZAR, EDUCAR, ENSEÑAR, CAPACITAR Y LUEGO CONDUCIR

El conductor no es nada si los elementos de la conducción no están preparados y capacitados para ser conducidos. Y no hay conducción que pueda fracasar cuando la masa que es conducida tiene en sí misma el sentido de la conducción. Por eso, conducir es difícil, porque no se trata solamente de conducir. Se trata, primero, de ORGANIZAR; segundo, de EDUCAR; tercero, de ENSEÑAR; cuarto, de CAPACITAR, y quinto de CONDUCIR. Eso es lo que nosotros debemos comprender. Y en el análisis sucesivo que hagamos de todo este programa yo he de ir deslizándoles, con ejemplos fehacientes, cada uno de los elementos de juicio que permitan ir adquiriendo los conocimientos necesarios sobre el conductor, que no lo he de tratar hoy, porque he de dedicar, una clase exclusivamente para considerarlo.

Una clase será para los cuadros auxiliares de la conducción. Porque algunos creen que si nosotros tuviéramos un conductor para la dirección general y miles de conductores para la conducción auxiliar, de las mismas condiciones del conductor, habríamos ganado algo. No habríamos ganado nada, porque las *condiciones que debe tener el conductor superior no son las mismas que las que debe tener el conductor auxiliar.* ¿Por qué? Porque uno es el creador y el otro es el ejecutor de esa creación.

El no necesita tener espíritu creador; necesita tener espíritu de observación, de disciplina, de iniciativa para ejecutar bien lo creado por otro.

LA MASA

Y, finalmente, para terminar esta clase, quiero referirme a la masa. Nosotros quizá seamos, en el orden político, los únicos políticos que en este país nos hemos dedicado a dar a la masa el sentido y el sentimiento adecuados para la conducción.

Por eso nos ha obedecido, y han sido posibles un 17 de Octubre y un 24 de Febrero en las condiciones de adversidad tremendas en que nosotros debimos afrontar esos actos decisivos de la vida del Partido Peronista.

Si la masa no hubiera tenido las condiciones que tuvo, cuando el 17 de Octubre perdió el comando, perdió la conducción, no hubiera procedido como lo hizo. *Actuó por su cuenta; ya estaba educada.*

CAUSAS SIN DOCTRINA

Sobre este mismo tema analizaremos, próximamente, algunas revoluciones que no tienen doctrina; cómo van muriendo y deformándose; cómo se han perdido; cómo *las buenas causas se transformaron en las causas más atroces que ha tenido la humanidad por falta de una doctrina que asegurara la consolidación y la continuidad.*

Todo eso es siempre un fenómeno de deformación de los elementos de la conducción; por *deformación de los conductores,* que se transforman, con el poder, en tiranos, o de los *cuadros intermedios,* que, despertado el apetito, deforman ellos la conducción en la escala intermedia, o por *deformación de las masas,* que entran en los períodos anárquicos en que todas las masas entran cuando están insatisfechas, no están bien dirigidas o conducidas por los auxiliares de la conducción.

Es decir: todos esos fenómenos, los cuáles, muchas veces, la gente no se explica, tienen su explicación en la descomposición de cualquiera de estos tres factores. No son errores, sino más bien son vicios. Y, como siempre, si *los errores se modifican y corrigen racionalmente, los vicios se modifican y corrigen con virtudes. Por eso nunca está de más el desarrollo de las virtudes en las masas, con las virtudes las masas dominan todas las posibilidades de anarquismo y de disociación.*

Por eso, señores, en nuestras futuras clases, al considerar al Conductor en sí, al considerar los cuadros en sí, las condiciones necesarias y la masa en sí, hemos de ampliar este tema. Solamente he querido poner en evidencia, para que no lo olviden, que *no se trabaja en la conducción con otro elemento que con el conductor, con los cuadros que encuadran esa conducción y con la masa que se conduce.*

Los conductores que se equivocan en esto es porque echan mano de otras cosas y pierden el tiempo en cuestiones secundarias, abandonando lo fundamental de la conducción, que son esos tres elementos.

Por eso los políticos perdieron la masa del pueblo, porque se dedicaron a algunas "macanas", *"desconformaron"* la conducción auxiliar, no la mantuvieron dentro de la disciplina, porque, por logrería política, se embanderaron con un pequeño grupo, luego con otro, y ellos fueron los autores que descompusieron la organización de los cuadros.

LA VANIDAD DE LOS CONDUCTORES

Algunas veces los conductores creen que han llegado al pináculo de su gloria y se sienten semidioses. Entonces "meten la pata" todos los días. *Los conductores son solamente hombres, con todas las miserias, aun cuando con todas las virtudes de los demás hombres. Cuando un conductor cree que ha llegado a ser un enviado de Dios, comienza a perderse. Abusa de su*

autoridad y de su poder; no respeta a los hombres y desprecia al pueblo. Allí comienza a firmar su sentencia de muerte.

EL CONDUCTOR PERFECTO

Por lo tanto, la conducción debe estar en manos de hombres de un perfecto equilibrio. *Napoleón lo definía como un perfecto cuadrado: los valores morales son la base; los intelectuales, la altura.* Es necesario que un conductor tenga tanto de unos como de otros. Si logra ese equilibrio, es el hombre de la conducción; pero cuando se le van los valores morales sobre los intelectuales, lo llevan a realizar cosas inconsultas, y cuando estos últimos lo sacan de las virtudes, ya no deja "macana" por hacer.

LUCHA Y CONSTRUCCIÓN; CONDUCCIÓN Y GOBIERNO

Para terminar, les diré cuál es la fórmula que la experiencia de tantos años de lucha y de trabajo me ha dicho que es la fundamental en la *conducción* y en el *gobierno,* dos artes bastante diferentes una de otra. La conducción es la *lucha* y el gobierno es *construcción;* pero en los dos prevalece esta misma regla, que ha de ser imperturbable, sobre todo cuando los hombres llegan a tener un gran poder y una gran autoridad.

Algunos creen que gobernar o conducir es hacer siempre lo que uno quiere. Grave error. En el gobierno, para que uno pueda hacer el cincuenta por ciento de lo que uno quiere, ha de permitir que los demás hagan el otro cincuenta por ciento de lo que ellos quieren. Hay que tener la habilidad para que el cincuenta por ciento que le toque a uno sea lo fundamental. Los que son siempre amigos de hacer su voluntad terminan por no hacerla en manera alguna. Ustedes han de haber visto esto entre los mismos compañeros. Hay algunos voluntariosos, que siempre quieren imponer su voluntad, que nunca transigen con los otros. Si trabajan en su circunscripción, todo ha de ser para ellos. Esos son peligrosos, nunca llegan lejos y se matan solos en el camino. No han sido capaces de desprenderse de ese cincuenta por ciento, e ignoran que en política, como en todo, "el que mucho abarca poco aprieta".

En las próximas clases trataremos las características de la conducción moderna, vale decir: un ligero análisis de los antiguos y de los nuevos métodos; cómo nosotros utilizamos los medios nuevos para una nueva conducción, y por qué hemos revolucionado la conducción política en el país. Nosotros no solamente hemos hecho una revolución en el orden social y económico, sino también en el orden político, revolución que es mucho más propaganda que lo que muchos se imaginan, y que es lo que quiero poner en evidencia en la próxima clase.

CAPITULO II

CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCCIÓN MODERNA

I. — *TIEMPO Y ESPACIO EN LA CONDUCCIÓN POLÍTICA*

Vamos a tratar de las *características de la conducción moderna.* Una de las primeras cosas que la conducción, como la historia, necesita tener es un *encuadramiento perfecto de tiempo y lugar.*
La conducción ha evolucionado con la evolución del hombre, con la evolución de las ciencias y con la evolución de las artes. Cada nuevo descubrimiento altera y modifica la conducción. Por esa razón, para poder comprender la conducción, es necesario ubicarse en las condiciones de tiempo y de lugar. De tiempo, por la evolución; de lugar, por las características de esa misma conducción en el ambiente propio.
No se conduce lo mismo a los argentinos que a los suecos o a los noruegos o a los japoneses. Hay también en eso un don de *ubicuidad de la conducción* sin el cual uno fracasa irremisiblemente. Es decir que en esto, como no hay métodos, *tampoco hay sistemas ni recetas para conducir,* contando con que la conducción es trabajo con elementos humanos antes que ninguna otra cosa, y los elementos humanos tienen sus características propias que se relacionan con el tiempo, con su evolución, o con el lugar, con la Modalidad propia de los pueblos.

SOLAMENTE NOS REFERIREMOS A NUESTRO PAÍS

Por esa razón yo hablo de las características modernas de la conducción, pero referidas exclusivamente a nuestro país.
En este momento, no conduce lo mismo Stalin — que lo hace en Rusia — que yo, que lo hago aquí.
Y es lógico: porque ni la evolución nuestra es la misma que la de Rusia, ni el ruso es lo mismo que el argentino.
La evolución en el tiempo y en el espacio es un factor preponderante a tener en cuenta para toda la conducción. Por eso trato las características modernas de la conducción referidas exclusivamente a nuestro país.
Si se quisiera hacer un amplio estudio de esto habría que tomar los distintos países en las épocas de su buena conducción —no de la mala—, y haciendo un estudio comparativo, tendríamos un mayor horizonte para apreciar. Pero nosotros no tenemos tiempo para eso, razón por la cual nos reducimos a analizar la conducción exclusivamente en la Argentina y en estos momentos.

DOS ÉPOCAS

En esto podríamos considerar, a título de ejemplo, para poder certificar, dos épocas y dos conducciones.
La *antigua conducción política argentina,* que muchos de ustedes conocen tan bien o mejor que yo. Era la *forma primaria de la conducción,* o sea la conducción basada en el sentido gregario, natural al hombre de nuestro país. Era una forma de caudillismo de caciquismo; hombres que iban detrás de otros hombres, no detrás de una causa. Nadie preguntaba al conductor, fuera éste el conductor de todo o el conductor de las partes, cuál era su programa, qué era lo que quería realizar. Le ponían un rótulo o era don Juan, don Pedro o don Diego, y detrás de él seguía la masa. Era el sentido más primario, de la conducción política.
Esto era una cosa explicable por dos causas fundamentales.
Primero, por la *falta de cultura cívica en que el pueblo argentino había estado sumido durante tantos años;* y también por *falta de cultura general.* En los pueblos evolucionados eso viene naturalmente cuando el hombre deja de sentirse un espectador y pasa a tomar parte en el espectáculo como actor. Entonces él necesita saber algo más, y no solamente va detrás de un hombre, sino detrás de una idea o de una causa que quiere conocer, que quiere penetrar, y entonces, racionalmente, va detrás de esa causa porque la comprende, la comparte y la siente.

CONDUCCIÓN PRIMARIA

Como consecuencia de que el contacto de las masas era directo con los caudillos de segundo orden y de que éstos eran los intermediarios entre la masa y la conducción superior (fuese ésta hombre o partido), *no se podía, por razones de medios, realizar una conducción más o menos centralizada.* Había que confiar en los caudillos de segundo orden, porque ¿cómo podía el caudillo total llegar hasta la masa misma? *No eran hombres para adoctrinar masas o bien no les convenía llegar con su palabra a la masa.* Por otra parte, ellos no querían de la masa el apoyo sentimental, sino el apoyo electoral, con el cual se conformaban. En consecuencia, y como no existía entonces la radiotelefonía y aun después, cuando existió, ellos no quisieron ponerse en contacto directo con la masa por ese medio que les brindaba la ciencia y permanecían aislados de la masa.

EL CAUDILLO

¿Por qué? Porque el *caudillo no era un adoctrinador, ni un maestro, ni un conductor.* Prefirió, pues, substraerse del contacto con la masa. Y decía más: "No hay que meterse mucho. Se gasta uno..."

Eso es cierto, es de la época. Cuando yo era subteniente, había un capitán en mi compañía, de esos capitanes viejos, que decía lo mismo: "No hay que ir mucho a la compañía porque los subalternos pierden el respeto". ¡Es claro! Como era ignorante y bruto, en cuanto lo conocían, le perdían el respeto. Estando alejado, no lo conocían y estaban siempre en duda sobre su valor, inteligencia y capacidad.
Lo mismo era el caudillo político. Eludía el contacto con el pueblo porque no le favorecía, porque carecía de las cualidades que debía tener para conducir. Es decir, que *su resolución de no establecer contacto era sabia en cierta medida.* Pero el pueblo, a la larga, tenía que conocer la verdad, porque *las verdades, se pueden ocultar por poco tiempo.*

LAS CONVENCIONES "SOBERANAS"

Esas antiguas formas de conducción llevaron a la descomposición de los partidos políticos cuando la gente comenzó a conocer la verdad. Ellos habían creado una serie de organizaciones que no permitían la conducción centralizada, es decir, no había una conducción del conjunto, pero sí de las partes, y con un aglutinante distinto al que se emplea en el orden moderno de las cosas. Por eso tenían sus convenciones soberanas.
Yo entiendo que en cada país puede haber solamente una cosa soberana, porque cuando hay dos, ninguna de las dos es soberana.
Las convenciones departamentales eran soberanas, hacían lo que querían, y lo mismo hacían las provinciales y las nacionales. Al final, ¿cuál era soberana? Cada una hacía lo que quería y el resultado era una anarquía permanente.
Convenciones que debían ser para unificar, resultaban elementos de distorsión y disolvencia, porque se enfrentaban y chocaban entre ellas, originando procesos de disolución que *terminaban con la atomización total de las organizaciones políticas.*

HASTA DE NOMBRE CAMBIARON LOS PARTIDOS

Nosotros hemos asistido a la descomposición política argentina durante los últimos cincuenta años. Y observen ustedes que todos los partidos han cambiado de rótulo; no sólo han cambiado de caudillos, de causas, *sino que han cambiado también de rótulo.* Algunos para mejorar en el nombre y otros porque no estaban de acuerdo con el que inicialmente ellos fundaron, crearon y propugnaron. Así, han tenido distintos calificativos: lo que primero fue la Unión Nacional, fue después Partido Cívico, luego Unión Cívica Radical, más tarde Radical Personalista, o Antipersonalista. Esto evidencia un partido sin arraigo.

PARTIDOS SIN ARRAIGO

¿Qué significa partido sin arraigo, en el pensar nuestro? Son los partidos que *no saben lo que quieren.* ¿Y cómo iban a saber si los dirigentes tampoco lo sabían?

Y no vayan a pensar que esto es una cosa tan extraordinaria.

Me atrevería a afirmar que *no son muchos los hombres que saben lo que quieren.*

Para no alargar el análisis, diré que podremos estudiar todos esos males, en forma bien determinada, estudiando las distintas fuerzas políticas que actuaron en nuestro medio.

ENVEJECIMIENTO DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

Pero el mal que los aquejó siempre fue el *envejecimiento de las fuerzas políticas por falta de evolución,* otro de los males de la organización política antigua. Porque como se basaba en hombres y en caudillos, *así como envejecía el caudillo, envejecía el partido.*

Como ellos no iban detrás de una doctrina que pudiera palparse y practicarse racional y conscientemente, los organismos envejecieron con sus hombres.

Como ellos no dejaron entrar a las nuevas generaciones a compartir con ellos la responsabilidad o la prebenda de los puestos públicos, los hombres que valían fueron apartándose para dedicarse a otra cosa.

Al final la cosa pública quedó en las peores manos: en manos de los hombres con cerebro marchito y con el corazón intimidado. La política no es para esa clase de hombres.

LA CONDUCCIÓN CENTRALIZADA

Todo eso, que no permitió nunca la conducción centralizada, es un mal que todavía se puede apreciar en nuestros días. Hay países de una enorme evolución en sus formas políticas, donde se afirma que existe la perfección hecha sistema de nuestra democracia, la deformación se produce en otras direcciones y por otras partes. Se ven asociaciones ilícitas y de delincuencia que se han hecho cargo de la dirección de la cosa pública, y esto obedece a lo mismo *son fuerzas sin doctrina,* vale decir, fuerzas materiales, y usufructúan ellas los bienes que el pueblo necesita para disfrutar de su felicidad y para preparar y realizar la grandeza de la Nación.

DEBEN TRANSFORMARSE LAS FORMAS POLÍTICAS

Sería largo que yo hiciera en estos momentos la crítica detallada de todo eso. Pero esas observaciones que uno va realizando a medida que ve desfilar las distintas formas políticas y analiza, por ejemplo, las de Francia, que fracasó, detrás de los viejos hombres que no supieron hacerle honor, nos indican que la política deberá realizar una transformación si quiere seguir viviendo.

UN EJEMPLO: EL SOCIALISMO. SU "HISTORIA"

Para dar ejemplo, tomaré una sola de esas fuerzas, que es la que presenta un aspecto más interesante, más rápido y más objetivo para analizar: el socialismo.
El socialismo nació en la III Internacional, es decir que su lugar y época de nacimiento son casi simultáneos con el comunismo. *Los dos son hijos de una misma madre:* el marxismo. Cuando se realiza la III Internacional, se separa el socialismo del comunismo. Se produce la primera lucha y los comunistas pretenden iniciar una acción contra el socialismo para exterminarlo. Pero los que tomaron la dirección del comunismo resolvieron sabiamente dejarlo actuar, porque la tendencia del socialismo, desde su nacimiento, presuponía una acción demasiado demagógica y contemplativa al mismo tiempo para que pudiera ser efectiva. En una misma internacional los comunistas dijeron:
"Dejen actuar a los socialistas, que ellos son especiales para sembrar, pero no sirven para cosechar. Los que vamos a cosechar somos nosotros".
Como la teoría era común, dejaron al socialismo sembrar el marxismo en el mundo, y hoy están los comunistas recogiendo con la cosechadora lo que sembraron los otros. Esta es una realidad que no se puede negar.

SOCIALISMO Y LOS COMUNISTAS

Cuando les dijeron a los comunistas: "¿Y si los socialistas toman el gobierno?", ellos contestaron: "Déjenlos que lo tomen, porque es seguro que van a fracasar".
Analicemos qué hicieron los socialistas donde tomaron el gobierno.
En *Italia,* la acción socialista de Nitti condujo al fascismo de Mussolini.
En *Alemania,* la república socialista de Ubert condujo al nacionalsocialismo por reacción.
En *Francia,* la república socialista de Poincaré condujo a la primera guerra y la de Blum a la segunda.
En *Inglaterra,* el primer gobierno socialista de Ramsay Mac Ubriald estuvo seis meses en el gobierno.

En *España,* el gobierno de Azaña llevó a la guerra civil y a una situación económica que tal vez necesite mucho tiempo para hallar solución.
Podríamos analizar muchas otras partes en que la acción del socialismo se ha hecho sentir, llevando a los países al fracaso y entregándolos en manos del comunismo, a pesar de los que han aparecido para defender los últimos restos que aun quedan del socialismo del mundo.

NUESTRO SOCIALISMO

Lo mismo pasó con nuestro socialismo, que, afortunadamente, nunca llegó al gobierno, porque nos hubiera hecho fracasar
¿Por qué son malos? No porque sean incapaces, sino porque han desarrollado toda la vida una doctrina negativa.
Nunca dicen lo que hay que hacer. Dicen, en cambio, lo que se ha hecho mal lo que no se debe hacer. Son hombres negativos. Entre ellos mismos se han combatido implacablemente hasta que se han destruido, y han encumbrado en el partido a una secta que no ha permitido a ningún joven socialista progresar dentro del Movimiento. Cuando salía uno bueno, lo echaban del partido porque protestaba, y si era sumiso "lo ataban de una pata" y lo hacían trabajar para ellos. Es la mejor manera de destruir cualquier organización por bienintencionada que sea.
El socialismo no es una fuerza malintencionada. Es una fuerza bienintencionada a la que los hombres han deformado y terminado de destruir.

EL SECTARISMO POLÍTICO

Esto es lo que podríamos llamar una de las deformaciones de la conducción política: el sectarismo.
Con sectarismo no hay conducción. El sectarismo es el primer enemigo de la conducción, porque la conducción es de sentido universalista, es amplia, y donde hay sectarismo se muere porque la conducción no tiene suficiente oxígeno para poder vivir.
No se pueden conducir los elementos sectarios. ¿Por Que? Porque cuando llega el momento en que la conducción debe echar mano a un recurso extraordinario, el sectario dice: "No; ¡ésa es una herejía para el sectario!" Entonces, los métodos y los recursos de lucha se reducen a un sector tan pequeño que presentan una enorme debilidad frente a otros más hábiles que utilizan todos los recursos que la situación les ofrece para la conducción. Por eso el sectarismo es la tumba de la conducción en el campo político.

LA DOCTRINA

Bien; yo he querido citar estos ejemplos rápidos para dar una idea y llevar a la persuasión de la *necesidad que la conducción impone de hacer evolucionar los organismos políticos para que puedan ser susceptibles de ser manejados y de ser conducidos.* Es decir, llevarlos a las nuevas formas. ¿En qué consiste la nueva forma de la conducción? *Hay que reemplazar el sectarismo político del siglo pasado y de esta mitad del siglo presente por una doctrina.*

¿Qué diferencia hay entre la conducción gregaria o sectaria y el adoctrinamiento? La doctrina no es una regla fija para nadie. Es, en cambio, *una gran orientación con principios;* con principios que se cumplen siempre de distinta manera.

No se está atado a nada fijo, pero si se tiene la *orientación espiritual para resolverse,* en todas las ocasiones, *dentro de una misma dirección; pero en un inmenso campo de acción para la ejecución.*

LA DOCTRINA, REMEDIO DEL SECTARISMO

Dar esa unidad de doctrina es la base para formar las nuevas agrupaciones; vale decir, para formar agrupaciones conscientes e inteligentes, dentro de una orientación unitaria.

Eso es lo que la doctrina persigue; vale decir, encaminar los valores morales de los hombres y su acción intelectual y material en una dirección única.

¿Cómo realiza su marcha? Esto está librado a cada uno. ¿Cuándo la realiza? También el momento lo elige cada uno. Pero la orientación la fija la doctrina. Es la orientación y es el sentido y el sentimiento de esa masa lo que la doctrina quiere fijar y quiere establecer. En base a ese adoctrinamiento, recién puede pensarse en la conducción.

LA DOCTRINA DE LA NACIÓN ES NUESTRA DOCTRINA

Ustedes se imaginan que todas las dificultades que encuentra el gobierno para hacer marchar a la Nación en una misma dirección —teniendo en cuenta los dos objetivos fundamentales de hacer la felicidad del pueblo y la grandeza de la Nación— se deben al desacuerdo que existe entre los mismos argentinos. Unos quieren la independencia económica y otros no la quieren. Unos quieren la justicia social y otros no la quieren. Unos quieren la soberanía política y otros no la quieren. ¡Cuando son tres cosas que ningún argentino podría dejar de querer!

Sin embargo, todas las dificultades están precisamente en esa falta de doctrina común de los argentinos, como consecuencia de que se ha tomado

la conducción de la Nación basándose en las apetencias y en los sentidos de los hombres y no en los ideales de la nacionalidad y en las altas formas patrióticas de conducción y realización por el Estado y para la nación misma.
Ese enfoque hay que cambiarlo.
No debemos hacer lo que nos conviene a nosotros, sino lo que a todos; lo que conviene al Estado, no a cada uno indistinto e incívicamente. Por eso cuando hablo de la moderna conducción hablo de la necesidad primaria de organizarse para actuar con la unidad de concepción que nace de la doctrina y de la común unidad de acción que nace de la unidad de concepción. Sin esto, todas son dificultades para la conducción.

ADOCTRINAMIENTO DE LA MASA

Para alcanzar eso, debemos llevar un cierto grado de cultura cívica, social y general a la masa. Con un pueblo de ignorantes y de analfabetos, este tipo de conducción es sumamente difícil. Por eso, mientras antes se decía: *"Hay que educar al soberano",* y todo el mundo le daba vino y empanadas, nosotros decimos: *"Hay que elevar la cultura del pueblo",* y nos ponemos a trabajar para hacerlo.
Nuestra conducción, tal cual la queremos nosotros, no puede realizarse bien hasta que ese grado de cultura no haya saturado a toda la población. Cuando ese grado de cultura, que es a la vez de sentido y de sentimiento, se haya desarrollado, nuestra conducción será sumamente fácil. Bastará difundir lo que sea conveniente para la Nación, y en eso estaremos todos de acuerdo. Nadie discutirá ya sobre los beneficios de la *independencia económica,* de la *justicia social o* de la *soberanía de la Nación.* Eso es, en parte, falta de cultura para los que no lo comprenden, y falta de educación de sus propios sentimientos, para los que entienden demasiado, pero no quieren sacrificar nada de sí en beneficio del conjunto de la Nación. Por eso digo que para conducir es indispensable alcanzar ese grado de cultura al que nosotros aspiramos.

LA TÉCNICA MODERNA AL SERVICIO DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICA

Las formas nuevas o modernas han permitido también mucho de elevación cultural de las masas. Antes se efectuaba mediante la difusión fragmentaria, difícil, del contacto directo con las masas para poder educarlas o instruirlas. Hoy, el agricultor, que no baja a una población durante un año, escucha lo que le decimos todos los días desde aquí mediante la radiotelefonía. Vale decir que las modernas conquistas de la ciencia nos van facilitando la tarea.

Cuando actuamos en un acto cívico, nos basta hablar a todo el país por radio y no queda ningún argentino sin conocer lo que le terminamos de decir.
Eso era antes imposible. Hoy lo hacemos en un minuto. Antes se necesitaban seis, ocho meses, un año.
Hoy no se puede admitir ni tolerar la conducción anarquizada de las partes, ya que es posible realizar la conducción centralizada mediante los nuevos métodos. Así fue como nosotros derrotamos a nuestros adversarios aferrados a las viejas formas de los comités y de la *transmisión por intermediarios, que eran los caudillos políticos*. Nosotros tomamos la radio y dijimos a todos: "Hay que, hacer tal cosa". Y la hicieron. Esa unidad de acción se obtuvo aprovechando un medio que ellos no supieron aprovechar en la misma forma que nosotros.

TENEMOS NUEVAS FORMAS DE CONDUCCIÓN POLÍTICA

La víspera de la elección del 24 de febrero, nosotros dimos por radio la orden a todos los peronistas, y al día siguiente todos la conocían y la ejecutaban. Nuestros adversarios se reían de nuestra orden y seguían con sus discursos, sus comités, sus empanadas, sus conferencias y sus convenciones soberanas. Cito ese ejemplo para que se den cuenta de que la ventaja de los tiempos modernos radica en esas dos circunstancias: la posibilidad de elevar la cultura ciudadana de la población mediante una devoción y un trabajo permanentes, por todos los medios, y de agilizar y centralizar la conducción en el momento oportuno para que no prevalezca ningún interés personal o parcial, sino el interés de todos, atados en la conducción centralizada desde un punto de vista que hace insospechable que puedan perseguir ningún interés y que no tienen interés de favorecer a nadie particular sino a los hombres que trabajan con el mismo tesón y el mismo afán para la defensa de la colectividad. Es decir, estas nuevas formas son las nuestras.

DEBEMOS APROVECHAR BIEN LOS NUEVOS SISTEMAS

Hay que ir aprovechando todo eso nuevo para ir llevando una conducción más ajustada a la necesidad de la propia conducción. Estas modernas formas de conducción permiten reformar los antiguos sistemas lentos, sometidos a una cantidad de interferencias que hacían no solamente inaplicable, lento e incorrecto él sistema, sino que no permitían en manera alguna unificar la forma de concebir para unificar la manera de accionar.
La nueva forma de conducción está ajustada a esos nuevos medios, a esa nueva cultura y al nuevo sentido que puede tener la conducción moderna. Cuando quien conduce no los aprovecha y conduce como hace un siglo, es

indudable que se halla en enorme desventaja frente a los que aprovechan todas las circunstancias de los perfeccionamientos modernos para ponerlos al servicio de la conducción.

LA TÉCNICA MODERNA HA PERMITIDO CAMBIAR INCLUSO EL TIPO DE ORGANIZACIONES

Por esa razón, estas nuevas formas han permitido también alterar en cierto modo la organización de las fuerzas que actúan en la política. Si utilizando aquellos antiguos medios nosotros estuviéramos organizados como estaban organizados antes, no podríamos tener las formas orgánicas modernas.

El peronismo tiene un *partido político de hombres,* tiene un *partido político de mujeres* y tiene una *organización sindical,* que también actúa en beneficio del peronismo, aun cuando muchos de sus integrantes no pertenecen a ningún sector político. Esta es la realidad.

Hace mucho tiempo eso no hubiera sido posible, porque como la dificultad de aquellos tiempos era precisamente la conducción, cuanto mayor fuera el número de conducciones, los inconvenientes se multiplicaban por el número de los distintos organismos que debían conducirse. Por *eso no podían darse el lujo de tener distintas agrupaciones y organizaciones para manejar.* Pero hoy no existe ninguna dificultad para qué sea así, y si las mujeres quieren organizarse por su cuenta y tener ellas su organización política, ¿por qué no les daremos el gusto?

Y sí *los hombres* quieren tener su partido político sin qué nadie interfiera su acción, ¿por qué no les daremos el gusto?

Y si *los obreros* no desean incorporarse a un partido político y quieren seguir formando parte de un sindicato, ¿por qué no les vamos a dar el gusto?

Si practican nuestra doctrina, ¿qué nos interesa dónde están encuadrados y dónde actúan? *Nos basta con que sientan y actúen como justicialistas, cualquiera sea la organización que los agrupe.* ¿Por qué? Porque así los podremos conducir cualquiera sea el tipo de organización que tengan.

LA DOCTRINA AGLUTINA A TODOS

Es indudable que si el Partido Peronista ha podido organizarse así, ello permite decir que en el futuro de nuestra organización política todo eso va a terminar en una misma cosa porque la *doctrina va forzando hacia la aglutinación permanente.*

AGLUTINACIÓN Y DISOCIACIÓN

Los partidos antiguos estaban armados en forma divergente; cuanto más crecían, más se abrían, porque partían de una base demasiado pequeña para que pudieran ser fuerzas convergentes las que actuaban y no tenían una doctrina del tipo de la nuestra. Se agrandaban y pululaban inmensamente los distintos caudillos y caudillitos, que eran todos elementos de disociación y no de convergencia. Nosotros hemos creado una inmensa base que está en nuestra doctrina, y si se practica esa doctrina, cuanto más fuerza hagan los hombres, más se unen y menos se separan. Es decir, hay aglutinación política en nuestra organización y menos disociación de fuerza de cualquier naturaleza.
Por eso esa enorme base que crea la doctrina permite que sea todo el *pueblo organizado en la forma que el pueblo quiera,* porque cuando él haga fuerza, no hará fuerza para separarse, sino para unirse, ya que está en una misma orientación y marcha hacia un mismo objetivo. Es como si pusiéramos cien hombres y les diéramos un punto a cien metros. Cuando llegasen a los cien metros, estarían todos muy ajustados porque habrían marchado hacia, un mismo y solo objetivo.
Esto será motivo de alguna profundización más adelante.

¿CUAL HA SIDO NUESTRO SISTEMA?

Para llegar a lo que hemos hecho, ¿cuál ha sido el sistema orgánico y de captación o de reclutamiento que hemos adoptado? Lo primero que hay que hacer para conducir es tener la masa, ya que *"para hacer guiso de liebre lo primero que hay que tener es la liebre".* Primero hay que formar el contingente que se va a conducir, porque con *el conductor solo no se conduce nada.*
La conducción es posible cuando existe el objeto que se ha de conducir. ¿Cómo actuamos nosotros para formar ese contingente? ¿Cuál fue el sistema de captación y de reclutamiento?

PRIMERO: CAPTAR LA MASA

Yo empecé a realizar esto personalmente desde la Secretaría de Trabajo y Previsión.
¿Cuál era la orientación? La primera regla que yo cumplí fue: *decir la verdad y actuar sincera y lealmente,* porque sabía que: la masa estaba descorazonada por la falta de sinceridad y lealtad, y por la mentira permanente con que habían procedido los que habían actuado antes que yo. *Le prometían todo y no le daban nada. Entonces yo empleé un sistema distinto. No prometer nada y darles todo.* En vez de la mentira, decirles la

verdad. En vez del engaño, ser leal y sincero y cumplir con todo el mundo. Lógicamente, para analizar un problema, leal y sinceramente, no es suficiente con tener la intención, porque muchas veces en la vida no se puede tener la seguridad de si se podrá cumplir con lo que se promete, ya *que no se trata sólo de intención, sino también de posibilidades.*
Cuando empezamos nosotros a trabajar, recibimos a todo el que viniera, creando una organización que permitía a todos los argentinos, pobres, ricos, malos, buenos, blancos o negros, que viniesen allí a escucharnos.
Yo los recibía a todos, los saludaba y después les decía qué pensaba yo y cómo creía que debían resolverse los problemas.
Si llegaban diez, les hablaba; si llegaban dos, también les hablaba; si eran diez mil, mejor. Así el número fue creciendo, y cuando quise acordarme tenía el predicamento político que yo necesitaba para comenzar a accionar.
Yo siempre prefería, en vez de hablar a hombres, hablar a organizaciones. ¿Por qué? Por la misma causa que cuando uno quiere juntar todas las hormigas, no las agarra de a una, sino que va al hormiguero y las agarra allí. Entonces, yo me dediqué a los hormigueros, con cierto provecho. ¿Por qué? Porque ellos vieron que lo que yo les decía, hacía. Ellos vieron que me traían sus inquietudes y las veían satisfechas. Es decir que yo no era un "macaneador" más. Por lo menos, prometía ser un hombre que hacía las diligencias necesarias para cumplir lo que ellos querían.

PERSUASIÓN CON HECHOS

Yo no persuadía a la gente con palabras, porque las palabras poco persuaden. Yo persuadí a la gente con hechos y con ejemplos. Yo les decía: "Hay que trabajar". Pero yo le metía desde las cinco de la mañana hasta el otro día a las cinco. Fue así como persuadí a la gente, y cuando estuvo persuadida y tuve el predicamento político necesario, me largué a una acción más grande, porque ya tenía el apoyo. Había obtenido la palanca y empezaba a mover el mundo.
Eso era lo que yo necesitaba para comenzar a conducir. *Ya tenía una masa,* todavía inorgánica, probablemente, para conducir, pero que mediante distintos sistemas y maneras de actuar podría ir conduciendo. Por lo pronto, contaba con lo primero que se necesitaba para mandar y para conducir: contaba con el corazón de los hombres. Yo mandaba más que el gobierno en ese momento, porque yo mandaba sobre el corazón de muchos miles de hombres. Esa es, quiza, la primera condición para conducir. Es decir, actuar sobre el corazón de los hombres, no sólo sobré su voluntad, para que lo acompañen a uno conscientemente y de corazón. Cuando eso se realiza la conducción es fácil. Si no se ha realizado, no hay nada más difícil que la conducción. Por eso la conducción no es el arte que especula con una cosa y en un momento. La conducción es un arte que especula sobre todas las

cosas y sobre todos los momentos. Eso es, precisamente, lo difícil de la conducción.

EL CONDUCTOR NO PUEDE MENTIR

El conductor no puede decir la primera mentira; él conductor no puede cometer la primera falsedad ni el primer engaño; debe mantener una conducta honrada mientras actúe, y el día que no se sienta capaz de llevar adelante una conducta honrada será mejor que se vaya y no trate de conducir, porque no va a conducir nada.

Por eso digo que en la conducción no son sólo los valores materiales los que cuentan, y no es sólo la inteligencia del individuo la que actúa. Actúan también sus sentimientos, sus valores morales, sus virtudes. *Un hombre sin virtudes no debe conducir, y no puede conducir aunque quiera o aunque deba.*

Por esa razón cuando hablamos de sistemas de captación o de reclutamiento de esa masa objeto de nuestra conducción tenemos que poner esas cosas bien en su lugar. Yo podría hacer un análisis muy minucioso de cada una de estas cosas, pero por el poco tiempo que tenemos me conformaré con sólo dar estas ideas genérales.

AHORA HAY QUE "CAPTAR" DE OTRA MANERA

Bien; realizado ese primer reclutamiento, podemos decir que todo aquello que está organizado, que era captable para el Movimiento Justicialista, ya lo hemos captado. Si siguiéramos ahora con el mismo sistema fracasaríamos, porque lo que queda ya no lo vamos a poder captar así. Ahora hay que empezar como cuando se ha tomado el hormiguero. *Ahora hay que empezar a juntar las hormigas sueltas.* No hay más remedio, porque lo captable ya lo hemos captado. *Ahora tenemos que hacer dos trabajos*: *primero, no perder lo que ya tenemos, y segundo, tratar de captar lo que no tenemos.*

LO QUE TODAVÍA NO TENEMOS: LA OPINIÓN INDEPENDIENTE

¿Cómo está lo que no tenemos dentro del movimiento peronista? Hay dos grandes grupos.

El primero es el de los indiferentes, que algunos llaman la opinión independiente. Eso no es opinión independiente. Eso es indiferencia, que en el orden político puede llamarse estupidez política. Es eso que no tiene ni un color ni otro, que es como decía el famoso cura de "Flor de durazno": "Es como la bosta de paloma, que no tiene ni bueno ni mal olor".

Algunos dicen: hay que captarse la opinión independiente. Grave error. Esa no se capta nunca, porque está tres días con uno y tres días contra uno. Esa opinión es la que no debe interesar al que conduce. Algunos han perdido lo que tenían por ganarse la opinión independiente. A ésos hay que dejarlos al margen y no tratar de conducirlos. Esos son inconducibles; ésos son en todas las colectividades los salvajes permitidos por la civilización, que viven aislados y al margen de las inquietudes de los demás. Esos no nos interesan. A ésos no los vamos a captar nunca. Y si los captamos son elementos de disociación dentro de la organización política porque ellos están siempre en contra, algunas veces de las cosas buenas y otras veces de las cosas malas. Porque un argentino que conoce su patria y que la quiere y no ha tomado partido en eso, no debe tener grandes condiciones de patriota ni grandes condiciones morales.
Licurgo —a quien mi señora cita hoy en su conferencia— estableció en una de sus más sabias leyes —entre las tantas leyes que él hizo para Esparta—, que para mí es la más maravillosa de todas, lo siguiente: "Hay un solo delito infamante para el ciudadano: que en la lucha en que se deciden los destinos de Esparta él no esté en ninguno de los dos bandos o esté en los dos". Esos señores independientes pertenecen a esa clase de delincuentes que cita Licurgo en sus leyes. Son pasibles de un delito infamante contra la República.

LOS OPOSITORES SON MÁS RESPETABLES QUE LOS INDEPENDIENTES

El otro grupo es el de los opositores, que yo respeto más que a los independientes. Los respeto más porque siquiera, equivocados o no, tienen su idea y la defienden. *Cuando un hombre dice: "yo soy apolítico", es como si dijera: "yo soy un cretino".* No digo lo mismo de un opositor que no comparte mis ideas. *Pienso que es un equivocado, pero nunca pienso que es un cretino.* Muchos de ellos, que todavía viven en el siglo pasado o atrasados veinte o treinta años, no han evolucionado con los demás, tienen lentitud en la percepción de los nuevos problemas y de las nuevas acciones y son respetables. A ésos hay que tratar de ganárselos.
Ahora interesa conocer el *método para ganarlos.* Observen ustedes: los hombres que han sido de cualquier tendencia, pero que no han estado afiliados a una obligación caciquesca o caudillesca, están con nosotros. Quedan fuera de nuestra organización sólo aquellos que obedecen a un caudillo, pero al caudillo se le puede sacar la gente, poniéndola frente al panorama de la República, hablándole de que *no se sirve a un caudillo sino a la Nación.*
Cuando las tropas de O'Higgins y Carrera emigraron de Chile después de Talcahuano, San Martín las recibió en Mendoza habló con los jefes, uno de

los cuales era Carrera y el otro O'Higgins. Este declaró: "Toda esta fuerza, que es la fuerza chilena, está a sus órdenes"; y Carrera le dijo: "Señor, yo estoy a sus órdenes". Cuando San Martín le contestó: "No necesito hombres, sino tropas" y consultó a los soldados, los de O'Higgns se incorporaron al ejército de los Andes y los de Carrera se negaron a incorporarse donde no se incorporase su jefe. Entonces San Martín, en una sabia orden que dio, dijo: "Acepto las tropas de O'Higgins y las incorporo al ejército de los Andes". A las otras las dispersó y ordenó volver a Chile, porque él no podía contar con hombres que estaban más dispuestos a servir a un caudillo qué a su patria.
Eso mismo es lo que nosotros necesitamos. A aquellos hombres que quieren servir más a un caudillo que a la Patria no los queremos dentro de nuestro Movimiento. Pero aquellos que se persuadan de que somos sólo instrumentos al servicio de la Nación serán siempre bienvenidos.
Hay que persuadir a los que están equivocados y toman la política como un fin y no como un medio, y hay que traerlos a nuestras agrupaciones. *Si son idealistas y hombres de bien, serán bienvenidos y reforzarán nuestra propia organización.*

EL ARMA DE LA CAPTACIÓN: LA PERSUASIÓN

Ese es el trabajo que tenemos que realizar. Hay que tomar uno por uno e irlos persuadiendo. En política, *el arma de captación no puede ser otra que la persuasión, porque queremos hombres conscientes que sirvan conscientemente a la doctrina.* No inconscientes que por apetencias quieran ponerse al servicio de una causa que es noble para envilecerla. Los hombres que vengan al peronismo deben hacerlo con la voluntad decidida a poner todos los días algo de su parte, para ennoblecerlo y dignificarlo.
Con esta conversación doy por terminado todo lo que se refiere a las características de la conducción moderna en nuestro país en este momento.

II. — DOCTRINA, TEORÍA Y FORMAS DE EJECUCIÓN

TODAVÍA NO ESTAMOS ORGANIZADOS

Nuestra acción de la conducción todavía la vamos realizando en forma inorgánica. *No hay que creer que estamos organizados*. Todavía no lo estamos. Una fuerza política no se organiza en cinco años, porque la tarea de persuasión, de educación, de iniciación de la doctrina en el espíritu de los hombres no puede realizarse en tan corto tiempo. Menos aún si los hombres que llegan al peronismo han venido de distintos lugares, de distintas direcciones, con distintas orientaciones.

Debemos hacer que se vayan olvidando de sus antiguas creencias y doctrinas y vayan asimilando las nuevas. Eso es obra de generaciones.
Cuando los que hoy son chicos lleguen a tener veinte o veinticinco años, el peronismo estará en el auge de su organización y de su número.
Nuestro trabajo sobre la juventud y la niñez va formando las futuras generaciones que han de engrosar el peronismo. No tengo la menor duda. Si con el voto de los hombres hemos ganado enormemente, con el voto de las mujeres ganaremos mucho más aún; pero esto no es ni sombra de lo que será el día que voten los pibes de hoy.

DEBEMOS UTILIZAR NUEVAS FORMAS

En nuestra organización política debemos eliminar todas las antiguas formas, porque en la evolución estamos utilizando nuevas formas. Y cuando se utilizan nuevas formas es necesario cambiar todos los sistemas para adecuarlos a ellas.
Cuando el hombre pasó del caballo al automóvil no pudo pretender que le pusieran un freno y un rebenque, sino que tuvo que acostumbrarse al volante y al acelerador. Igual cosa ocurre aquí. No se puede cambiar una cosa sin cambiar todas las adherencias que tiene.
No se puede cambiar un sistema, como lo hemos cambiado nosotros, y seguir aferrados a las viejas formas. Los pequeños problemas que todavía tenemos en el Partido se plantean porque hay hombres que actúan de acuerdo con las viejas formas. De ahí los choques entre pequeños dirigentes de uno y otro sector. La acción personal de algunos hombres que chocan con otros no tiene razón de ser en nuestro partido, donde *todos debemos ser artífices del destino común, pero ninguno instrumento de la ambición de nadie.*
Tenemos que hacer desaparecer los vicios de la antigua escuela y establecer una escuela nueva, una escuela política moderna que nos lleve a la utilización de nuevas formas, y cuando los hombres comiencen a darse cuenta de que, con el progreso general de todos, ellos también progresan, se darán cuenta de que *mejor pelear en conjunto y ganar en conjunto que pelear aisladamente, ganar alguna vez y perder otras.* Es decir, no empeñarse en una lucha estéril entre nosotros cuando tenemos al frente un enemigo contra el cual debemos luchar.

LA LUCHA ES COMÚN

La conquista que logremos todos en conjunto permitirá que cada uno obtenga lo que ambiciona dentro de nuestra organización. Siempre les digo a los dirigentes que están empeñados en una lucha política entre compañeros: *"¿Por qué luchan y por qué pelean entre ustedes?"* Observen

ustedes: este año se realizarán elecciones generales. Hay veinte mil puestos para cubrir y nosotros no tenemos todavía veinte mil dirigentes capacitados como deseamos, moral e intelectualmente, para desempeñarlos. Yo me explicaría que los puestos se pelearan por los hombres, pero no que los hombres se peleen por los puestos.

NUESTRO MOVIMIENTO ES IDEALISTA

Nuestro movimiento, por otra parte, es un movimiento idealista, es un movimiento que no va tras objetivos inmediatos, que suelen ser los más perjudiciales no sólo para la organización, sino también para los hombres que actúan dentro de ella. En el peronismo hay que hacer la conciencia de que, para que se pueda realizar la conducción como nosotros la queremos hacer, el peronista que desempeñe un puesto lleve a cabo su función sin detenerse a considerar si el puesto es grande, chico, de figuración o no, si con él gana mucho o poco.

LOS CARGOS Y LOS HOMBRES

Debe actuar en él desempeñándose de la mejor manera posible, porque *si los cargos elevan o encumbran al ciudadano, el ciudadano tiene la obligación de ennoblecer el cargo.*
En este sentido nosotros tenemos que hacer esa doctrina hacer arraigar en nuestros hombres, sobre todo en nuestros dirigentes, la conciencia de que es necesario que empujemos donde nos pongan y que empujemos con todas las fuerzas que tenemos y con la mayor inteligencia que poseemos. Si lo hacemos así el peronismo tendrá un triunfo esplendoroso. Si pensamos que *no seremos nosotros quienes serviremos a los puestos, sino que nos serviremos de ellos, no llegaremos muy lejos.* Yo, que defendí esto con toda la fuerza de mi alma, sé cuánta razón tengo al decirlo. Esto debemos llevarlo a la masa e inculcarlo en todos nuestros dirigentes.

EL EJEMPLO DE EPAMINONDAS

Cuenta la historia que cuando el famoso Epaminondas, por haber perdido una de sus batallas, fue degradado del ejército y encargado de la limpieza de la ciudad de Tebas, nunca esta ciudad estuvo tan limpia. Esto es lo que debemos inculcar en los peronistas. De otra manera la conducción se dificulta. Aunque estos tipos de ambiciones personales sean justos, molestan también la conducción. El hombre debe esperar el momento en que le toque actuar. *Lo que debe importarle es actuar bien donde lo pongan y que actúe con todas las fuerzas de su alma para mejorar la conducción del conjunto.* El conductor no sólo debe llevar a la gente sino

que debe conformar un instrumento perfecto para que pueda llevar y la haga actuar, y cuando actúe, actúe bien. Los instrumentos de la conducción o los que se forman de la conducción deben tener el temple, la forma y todo adecuado a esa conducción.

ES NECESARIO ELEGIR BIEN LOS INSTRUMENTOS Y AUN CONSTRUIRLOS

Vale decir que el conductor moderno no debe tener solamente masa para conducir. *Debe tener una masa organizada, educada, elevada espiritualmente,* porque entonces la conducción se facilita. Cuando yo tengo que realizar un trabajo, lo primero que hago es munirme de las herramientas con que debo trabajar. El conductor que debe realizar la conducción, que es un trabajo, debe tener también las herramientas y los elementos necesarios para hacerlo, y entonces lo hará bien. De lo contrario, se le presentan dificultades. Es como si me pusiera a construir una casa y una lapicera y un compás para trabajar. Para realizar esta debo tener pala, cuchara y todas las herramientas apropiadas. Sus instrumentos se los forma sólo el conductor, y según como los forme será cómo conduzca.
Por eso siempre insisto tanto en esto: que, para conducir, lo primero que hay que hacer es formar el instrumento con que uno va a conducir, valerse de todos los medios para formarlo y para que resulte apropiado a la propia conducción.

HAY PROCEDIMIENTOS MODERNOS QUE SON EXTRAORDINARIOS

Esa es la idea moderna de la conducción. Para hacerla y formarla hoy el mundo y los conductores disponen de medios extraordinarios que antes no tenían. La *difusión,* la *información,* la *propaganda,* son extraordinarias. Los medios son numerosos y permiten realizar el trabajo fácilmente. Pero es necesario ir dosificándolos para evitar la saturación; es necesario utilizarlos lentamente, de acuerdo con la necesidad. Es lo que nosotros estamos haciendo en estos momentos en el peronismo. ¡Y no es cuestión de días sino de años!

HAY QUE PREDICAR TODOS LOS DÍAS

No hay que desfallecer. Es indispensable seguir trabajando todos los días, *predicando todos los días.* Hay que tomar, si fuera necesario, hombre por hombre, inculcando en ellos esa mentalidad. Cuando todos estén en esa mentalidad, cuando todos compartan de corazón nuestra doctrina, tendremos el instrumento para la conducción, y entonces conducirá cualquiera. Es como un caballo, que cuando es potro lo conduce sólo el

domador, pero cuando está adiestrado lo puede conducir hasta un chico. Así es la conducción.

DOCTRINA Y FORMAS DE EJECUCIÓN

Pasemos a considerar otro punto de la conducción. En el primer capítulo hemos tratado los elementos de la conducción. También les he hablado de las características de la conducción moderna, sólo en forma muy sintética. Sobre cada uno de estos puntos se podría hacer un curso entero de un año. Pero hay que andar rápido.
Además de las características modernas, deseo hablarles de la doctrina, de la teoría y de las formas de ejecución, que son también elementos de esa conducción.

EN LA ORGANIZACIÓN HAY ASPECTOS MATERIALES Y ESPIRITUALES

¿Qué es lo más importante para la conducción moderna? *Es tener una masa orgánica,* y en lo orgánico consideramos dos partes: *la organización espiritual,* que es la más importante; porque si ustedes toman cien individuos que piensan como quieren y los juntan, en seguida se separarán solos, pero tomen cien individuos que piensen de la misma manera y no se separarán jamás. Quiero significar que *en la organización hay un aspecto espiritual y otro material.*
Organizar no es sólo colocar en casilleros a los hombres; se trata de darles un sentido y un sentimiento similar. De nada sirve la organización material sin lo espiritual. Si una masa está organizada espiritualmente no tiene gran importancia en la organización material. Yo *pongo como ejemplo las primeras elecciones.* ¿Estábamos organizados? ¡Qué íbamos a estarlo! No sabíamos ni quién era quién dentro de nuestro movimiento. Sin embargo, fuimos a las elecciones y todos estuvieron en el lugar donde los llamamos.
Es decir, *en la elección prevaleció el sentido espiritual de la organización,* porque es un hecho cuantitativo. Votaron todos los que pensaron como nosotros, estuvieran o no organizados. *Claro que la acción política no es sólo cuantitativa, sino también cualitativa, porque nosotros no hacemos un fin de la política, sino un medio.*

ACCIÓN CUALITATIVA Y ACCIÓN CUANTITATIVA

Ganar la elección es para nosotros un medio para servir al país. Para servirlo tenemos que organizarlo, porque si no no podríamos hacerlo. El primer acto es cuantitativo. En la elección votan todos: buenos y malos, sabios e ignorantes, *un voto cada uno.* Pero cuando pasamos a la acción de

gobierno, es otra cosa. Al gobierno hay que llevar lo mejor que se tenga, lo más capaz, porque hay que realizar una acción para el bien del país.
Por eso es indispensable para nosotros hacer la organización espiritual y la organización material.

LA DOCTRINA: ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL

¿En qué consiste la organización espiritual? En la doctrina. Ahí radica todo, porque mediante la doctrina todos pensamos de una manera similar, y de lo que se trata, al inculcar la doctrina, es precisamente de llevar a los hombres a una concepción similar de la vida y de la acción en beneficio de la vida del Movimiento.
Por esa razón diferenciamos lo que es necesario *inculcar* para la conducción: *una doctrina;* lo que es necesario *enseñar: una teoría,* y lo que es necesario *dominar: las formas de ejecución,* es decir las formas de ejecutar esa teoría que a su vez nace de la doctrina.

DOCTRINA, TEORÍA Y FORMAS DE EJECUCIÓN

La doctrina no solamente se enseña. La doctrina se inculca. No va dirigida solamente al conocimiento, sino que *va dirigida al alma de los hombres.*
La doctrina no es suficiente conocerla; es necesario comprenderla y sentirla. Por eso esto se inculca. La teoría, que nace en sí de la doctrina, es suficiente aprenderla, conocerla, comprenderla, porque va dirigida exclusivamente al conocimiento.
Y las *formas de ejecución* que surgen de esa doctrina son el método de acción para poner la teoría en ejecución, porque ni la doctrina sola, ni la teoría sola, ni las formas de ejecución solas pueden aplicarse racionalmente. De la doctrina se pasa a la teoría y de la teoría se pasa a las formas de ejecución.
Si nos quedamos en la doctrina, somos *predicadores;* si solamente tenemos la teoría, somos *"diletantes"* que decimos todo lo que hay que hacer, pero no hacemos nada. Y si conocemos solamente las formas de ejecución, las hacemos rutinaria y mecánicamente y no dejamos "macana" por hacer. En todo esto hay un acto de continuidad que nace en la doctrina, se ilustra en la teoría y se ejecuta en las formas de ejecución.
Por eso la conducción comprende estos tres elementos, sin los cuales se queda embrionariamente muerta en la doctrina o se hace un discurseador de teorías que no realiza ni nadie aplica, o de lo contrario, se aplican rutinaria y mecánicamente las formas de ejecución, lo que lleva directamente al fracaso.

DEBEN ARMONIZARSE BIEN DOCTRINA, TEORÍA Y FORMAS DE EJECUCIÓN

La complementación de estos tres factores permite a la conducción inculcar una unidad de concepción, y de ahí pasar a una unidad de acción. Eso es lo indispensable para la conducción. Daré un ejemplo: nadie puede negar que hoy tenemos nosotros una superioridad extraordinaria sobre todos nuestros adversarios juntos. Sin embargo, hay momentos en que los partidos políticos con sus rumores, con sus cosas, nos tienen molestos, cuando en verdad, con la superioridad que tenemos, deberíamos ser como una aplanadora. A veces, la "aplanadora" forcejea y pasa con alguna dificultad. Esto ocurre simplemente porque todavía en el Movimiento Peronista no están en pleno desarrollo la doctrina, la teoría y las formas de ejecución. Eso es todo. En otras palabras, falta dentro del peronismo una unidad de concepción y una unidad de acción. Tenemos la aplanadora, pero el volante está en un lado, la casilla en otro, el que maneja en otro; y así no puede andar bien. Hay que juntar todo, ponerlo en su lugar y hacerlo marchar. Entonces aplastaremos a nuestros adversarios.

Esto que explico gráficamente, como ejemplo, es a lo que tiendo cuando hablo de la unidad de doctrina, de la unidad teórica y de la unidad de acción en la ejecución.

HAY QUE CONOCER LA DOCTRINA

La doctrina hay todavía que difundirla e inculcarla mucho, porque muchos hablan de la doctrina y no la han leído siquiera, o sea no han comenzado a realizar la primera tarea, que es conocerla, para luego entrar en la segunda, que es el análisis propio para comprenderla y mediante ese conocicimiento y esa comprensión comenzar a sentirla y hacerla casi propia. Ese es el proceso que hay que desarrollar: que cada hombre la conozca, la comprenda y la sienta. ¿Por qué? Porque eso va a llevar a la *unidad de concepción.* La unidad de doctrina hace que cada hombre vea los problemas, los comprenda y los aprecie de una misma manera. Y de una misma manera de percibir y de apreciar resulta una misma manera de proceder. Eso lleva a la unidad de acción.

Un partido político sin unidad de acción es una fuerza inorgánica que no realiza grandes obras ni se consolida en el tiempo. Por eso he repetido tantas veces que *si necesitamos de realizadores para poner el Movimiento en acción, necesitamos también de predicadores que van formando* la masa que empuja en esa acción.

De nada valen los realizadores si no están impulsados, apoyados y defendidos por la masa que se consigue mediante los predicadores. Hay que salir a predicar esa doctrina; no enseñar, sino predicar. Quiere decir

que hay que hacerla conocer, comprender y sentir. Eso es predicar. *Predicar no es decir. Decir es muy fácil; predicar es muy difícil.*

NUESTRA DOCTRINA ESTÁ EN PLENO DESARROLLO

Cuando hablamos de la doctrina, de la teoría y de las formas de ejecución queremos decir que nuestro movimiento está todavía en su comienzo. Porque en la acción política no se puede seguir un método puramente ideal, como no se puede seguir un método puramente empírico, puramente real. No es la observación objetiva solamente, sino también la intuición; también la apreciación subjetiva actúa en los métodos de acción política. Por eso nuestra doctrina, teoría y formas de realización o ejecución están todavía en pleno desarrollo.

LA ACCIÓN ESTÁ SIEMPRE POR SOBRE LA CONCEPCIÓN

*Yo no soy de los hombres que creen que debemos confiarno*s *con hacer un cuerpo de doctrina muy bonito, ponerlo en la biblioteca y dejarlo para que lo lean las generaciones que vengan* porque cuanto más podrán decir: ¡Qué buena idea tuvo este tipo!, Pero no habiéndola realizado, ¿de qué vale? *El mundo no vive de buenas ideas; vive de buenas realizaciones.*
Por eso creo que *las doctrinas son movimiento, son acción no son solo pensamiento, no son sólo concepción.* Para mí, *la acción está siempre por sobre la concepción.* Muchas concepciones, no tan perfectas y algunas veces bastante malas, han servido mas a la humanidad que muchas concepciones hermosas que no se realizaron. Este es el punto de partida de la conducción que nosotros debemos tener presente. Debemos preparar una masa lo más perfecta posible, pero sin pasarnos a ser los teóricos y no los realizadores.

PROCEDIMIENTO: REALIZACIONES Y DOCTRINA

En este aspecto, el método ideal nos hubiera aconsejado hacer -antes de iniciar la conducción verdadera del Movimiento Peronista-un plan, inculcarlo en la masa y después ponerlo en ejecución. Este hubiera sido el método ideal. Nos hubiéramos pasado veinte años inculcando en la masa, y otros veinte preparando la organización, y dentro de cuarenta años hubiéramos ejecutado lo que nosotros estamos realizando desde hace cinco años. Por eso *muchas hermosas ideas se han quedado atrás, sin realizarse en la Historia.* Por otra parte, *nadie asegura que cuando los hechos comienzan no se realice todo lo contrario de lo planeado.*
La Revolución Francesa fue preparada minuciosa y maravillosamente durante cuarenta años por los enciclopedistas. Cuando se produjo la

revolución observamos que las "enciclopedias" no previeron un Dantón ni un Marat que les cambió todos los papeles. Vale decir que *no hay una continuidad segura entre el proyecto y la realización.* Vale decir *que no hay seguridad en el método ideal.* En cambio, *los acontecimientos suelen ser mucho más sabios.* ¿Por qué? Porque quien no se aferra a ideas viejas, que no hacen un "canon" del cual no se puede apartar, tiene una libertad de acción superior que le permite, teniendo buena intención y suficiente capacidad para resolver cada problema, *ir ejecutando en forma empírica.*
Detrás ya vendrán quienes recojan la experiencia y la cristalicen en una doctrina que después se entregará como ejemplo a las generaciones venideras.
En otras palabras: se ejecuta el hecho, se sacan las enseñanzas, se perfectibiliza al máximo y sobre eso se cristaliza una verdadera doctrina.
Es el sistema que nosotros hemos seguido. Yo no hablé nunca de doctrina hasta que no hubimos realizado lo qué estaba en nuestra idea realizar. Nuestra *doctrina peronista* es: eficaz. ¿Por qué? Porque la gente sabe que nosotros no hablamos, que nosotros hacemos y después presentamos el hecho y décimos, esto es lo que hay que hacer. Es decir, *predicamos con el ejemplo, es la mejor de todas las prédicas.*

LO PERMANENTE Y LO VARIABLE DE LA DOCTRINA

Esa doctrina debe ser también elástica. Las *doctrinas políticas no pueden ser eternas, aunque sean eternos los principios que las sustentan.*
Pero, dentro de la doctrina, además de los grandes principios están contenidas muchas cuestiones de forma que obedecen a las condiciones de tiempo y espacio. *La doctrina debe ser actualizada.* Quizá dentro de diez o veinte años, lo que hoy decimos del peronismo, y que vemos tan maravilloso, ya sea anticuado. Vale decir que a la doctrina hay que mantenerla al día, y hay que hacerla evolucionar, presentando siempre nuevas formas activas de esa doctrina. Por eso es difícil conformar una doctrina. Hay que estudiar muy perfectamente el momento en que se la realiza, y hay que establecer también los organismos que vayan actualizando esa doctrina.
En cuanto a la parte Justicia Social contenida en nuestra doctrina hace un siglo hubiese parecido una cosa anarquista y terrible. Quizá dentro de cien años, los que lean nuestra doctrina se reirán y dirán: "¡Qué bárbaros! ¡Vean las cosas que hacían!" Porque ése es el valor de las doctrinas. Sólo hay una parte de la doctrina que es eterna: la que cristaliza los grandes principios. Esa sí permanece, porque lo que cambia en el mundo son las formas; el fondo permanece siempre inmutable, y *es sobre el fondo que se arman los grandes principios.*

AL PUEBLO NO HAY QUE DARLE PRINCIPIOS ABSTRACTOS

Pero la política no puede ajustarse a eso, sobre todo cuando hay que conducir un pueblo dentro de esa doctrina. No se le pueden dar esos principios abstractos, que el pueblo no comprenda del todo. Hay que darle algo más para alimento del espíritu y de la inteligencia del pueblo.
Diremos, para no alargar el punto referente a la doctrina, que lo que nosotros queremos con esa doctrina es que el pueblo argentino perciba los problemas de la misma manera, se acostumbre a apreciarlos de un mismo modo y a resolverlos de una manera similar. Si nosotros obtenemos del pueblo eso, habremos obtenido lo que estimo que nos propusimos obtener cuando hicimos la doctrina. Eso en cuanto a la doctrina

LA TEORÍA

En cuanto a la teoría, otra de las cosas interesantes de la doctrina es que da nacimiento a las teorías. La doctrina da el principio. La teoría es el análisis de ese principio y su desarrollo.
Por ejemplo: en la doctrina decimos nosotros que, en el orden económico, *la economía no está al servicio del capital, sino que él capital está al servicio de la economía.* Bien: éste es un principio. Pero eso presupone toda una teoría a desarrollar. No es suficiente ni para los técnicos en economía con sólo decirles eso. Ellos comprenderán mucho más profundamente que todos nosotros, pero eso conforma toda una nueva teoría. ¿Por qué? Porque existía una teoría capitalista que ponía la economía al servicio del capital. Y si nosotros queremos destruir esa teoría, así como una doctrina mala se puede destruir con otra doctrina mejor, una teoría mala se puede destruir con otra mejor. Y si la teoría capitalista, que dominó al mundo durante tantos años, estableció que la economía estaba al servicio del capital, nosotros para establecer que el capital está al servicio de la economía tenemos que elaborar otra teoría. No sé si soy claro.

EL EJEMPLO ECONÓMICO. DOCTRINAR TEORÍA JUSTICIALISTA DE LA ECONOMÍA

"Un ejemplo aclara todo", decía Napoleón. Yo digo que cuando nosotros decimos que en el Justicialismo el capital está al servicio de la economía establecemos una cosa nueva. ¿En qué consistía la antigua teoría capitalista? En tener la economía al servicio del capital, y para eso toda la economía capitalista fue basada en un gran principio de economía pura.
Eso, que en economía pura es perfecto, lo analizo, como justicialista, desde otro punto de vista. Lo veo desde el punto de la economía aplicada*, porque la ciencia pura debe estar al servicio de los hombres y de la vida.*

No puede permanecer en la abstracción, porque entonces no tiene ninguna utilidad, como no sea la lectura, la reflexión y el trabajo de los intelectuales.
Si el principio hedónico es cierto en la economía pura, ya no es tan cierto, aun cuando no es falso, en la economía aplicada. Un ejemplo aclarará todo esto. Se establece, por ejemplo, que en la explotación de una empresa comercial o industrial hay una curva en cuyo vértice se cumple el principio hedónico, vale decir, donde se obtiene el *máximo de ganancia con el mínimo de inversión, o sea el máximo de provecho con el mínimo de esfuerzo.*
A eso se llama en economía el *punto óptimo;* vale decir que un fabricante instala su fábrica, y durante, su instalación pierde dinero. Cuando comienza a producir, comienza a ganar; pero aun no alcanza a cubrir los gastos; sigue produciendo, y llega un momento en que gana, por ejemplo, diez. Si sigue aumentando la producción, advierte que no gana en proporción a lo invertido, sino mucho menos. Y así llega a veinte, por ejemplo, donde pierde lo mismo que en el punto cero. A ningún industrial ni comerciante se le va a ocurrir producir fuera del punto óptimo, y esta teoría de los puntos óptimos es la que rige la explotación de cualquier industria o comercio. Eso es perfecto; *Nadie puede objetarlo desde el punto de vista económico.* Pero en la vida de los pueblos, nosotros, los justicialistas, no creemos que la economía sea todo.
Los hombres tienen su valor; la sociedad también es respetable; la comunidad tiene su importancia; el factor social juega un gran papel dentro de las comunidades modernas, y lo mismo el factor político que el factor cultural.
Cuando nosotros sometemos esa teoría de los economistas a estos otros factores, vemos que ya no sigue siendo tan exacta.
¿Por qué? Piensen ustedes desde el punto de vista social. Si ese señor produce diez, y yo le digo que produzca un poco más me dice que no puede, porque se sale del punto óptimo. Yo le contesto: *"Vea que aquí la población tiene que comer veinte y usted solamente produce diez".* De acuerdo con la teoría económica, él dice: *"¡Que revienten! Que coman diez, aunque estén a media ración".* Vale decir que el *consumo está supeditado a la producción;* que en ese tipo de economía capitalista el consumo, que es uno de los ciclos económicos, se somete a la producción, que es uno de los ciclos beneficiarios del capital, porque él mantiene su teoría del punto óptimo.
Si el capitalista dice que el consumidor reviente, que esté a media ración, el sociólogo le responde: "No; porque el que está a media ración aguantará un tiempo; después se rebelará y causará un desastre".
Nosotros, los justicialistas, decimos que para que ese fenómeno no se produzca hay que buscar una solución. ¿Cuál puede ser? *Aumentar la*

producción, aunque se salga del punto óptimo. El estómago no tiene puntos óptimos, sino un punto de saturación. El consumo no debe estar sometido a la producción; es decir, que subordine el capital y sus conveniencias al consumo y a las necesidades.
Esta es la teoría justicialista.

HEMOS DESTRUIDO TODA UNA TEORÍA Y HEMOS CREADO OTRA

Nosotros hemos destruido toda una teoría y un sistema que lleva un siglo y medio de aplicación en el mundo, y sobre el cual se han escrito miles de volúmenes. ¿Cuándo los justicialistas vamos a estar a la altura de ellos? Cuando hayamos desarrollado toda nuestra teoría, fundada sobre este sistema, que cambia las bases y destruye el principio hedónico, algo que ha sido sagrado durante siglo y medio para el sistema capitalista. El principio justicialista invierte los términos y, en consecuencia, toda la ciencia, porque la economía capitalista fue toda una ciencia.
Es indudable que exagero un poco el razonamiento para hacer notar las diferencias. Hay cosas que se mantienen aún dentro del principio hedónico y que nunca saldrán de él. Lo que trato es de llevar a tolerar nuevas formas que hoy son intolerables, a establecer como aceptable lo que hoy se considera una herejía dentro de la economía universal. Eso constituirá toda la teoría del Justicialismo, que todavía está por escribirse, aun cuando no está por hacerse, ya que aquí la hemos realizado.

Y NOS HA IDO BIEN

Cuando aumentamos el "standard" de vida y forzamos el consumo, subordinamos el capital a la economía y la producción al consumo. No preguntamos a los industriales si van a producir más cuando aumentamos cinco veces el salario y aumenta cinco veces el consumo. No les preguntamos si se salen del punto óptimo. No nos importa. Ahora están produciendo más. Los llevaremos a hacerlo por la forma empírica de la realización.
No se ha producido el cataclismo que nos anunciaban, porque tampoco hemos hecho las cosas a la tremenda, sin reflexionar. Lo hemos hecho suavemente. Llegará un día en que esas nuevas formas conformen total y absolutamente una nueva teoría, que es la que llevará el Justicialismo al mundo para aconsejarle y decirle que siga este camino y para que no se equivoque. Esta es una solución. A nosotros nos ha ido bien con ella. Cada uno come más, viste mejor, vive más feliz y los capitalistas ganan más ahora que antes.

AL CAPITALISTA TAMBIÉN LE CONVIENE ADOPTAR NUESTRO SISTEMA

Y cuando los justicialistas podamos ofrecer al mundo nuestra nueva teoría y los capitalistas sepan que por esta nueva teoría ganan más, la aceptarán, porque ellos lo que quieren es ganar más. Esto es lo que hay que ir realizando. Nosotros no convenceremos al mundo capitalista para que abandone las formas que el capitalismo ha establecido sobre la miseria diciéndole que es necesario cambiarlo por otro sistema de abundancia; con palabras no lo convenceremos nunca. Cuando los capitalistas comprueben que ganan más con nuestro sistema, no tengan la menor duda de que lo adoptarán y serán sus defensores. Y habremos resuelto sus problemas y habremos resuelto el problema que más nos interesa, que es el que afecta a los pueblos.

HAY QUE CONFORMAR UNA TEORÍA POLÍTICA Y UNA TEORÍA SOCIAL

He citado un ejemplo en el orden económico, que es lo más visible y lo que más interesa en estos momentos. Hay que formar también una teoría social y una teoría política, y eso deben realizarlo los muchachos estudiosos del peronismo. Yo he dado de mí todo lo que podía dar; no puedo detenerme a analizar minuciosamente una cosa para establecer una teoría, porque entonces abandonaría la Casa de Gobierno, y quién sabe lo que pasaría. Debo seguir adelante, luchando con mis propias ideas y con los hombres que están dentro de mis ideas, golpeando todos los días y resolviendo todos los distintos problemas. Dentro del peronismo es necesario formar esa multitud de hombres jóvenes y estudiosos que son los que llenarán después las bibliotecas con la exposición de nuestras teorías.
Dentro de esa teoría, para seguir con el ejemplo, vienen las formas de ejecución. Nosotros decimos que hemos vencido al principio hedónico, que hemos puesto el capital al servicio de la economía, la producción al servicio del consumo, etc.; pero eso no es suficiente decirlo, sino que hay que hacerlo. Para hacerlo tenemos las formas de ejecución.

LAS FORMAS DE EJECUCIÓN DE NUESTRA TEORÍA ECONÓMICA

Enumerar lo que hemos realizado nosotros durante cinco años de trabajo sería muy largo. Primero, la *nacionalización del Banco Central;* la creación de todo un *sistema financiero;* la reforma de todo un sistema económico; la *nacionalización de todos los servicios*; la *anulación de todos los consorcios financieros internacionales*; la *creación de una marina mercante.* Todas esas formas son las que nos han permitido realizar este tipo de economía. Esas formas de ejecución son tan importantes como la teoría y como la doctrina. De nada nos valdría pensarlas y sentirlas si no las pudiéramos

realizar. Con ello no ganaríamos sino un gran dolor: el de sufrir y no poder remediarlo.
Las formas de ejecución, elegidas inteligenmente, de acuerdo con esa doctrina y esa teoría, ponen en movimiento toda la organización.
Los reglamentos del Banco Central; los reglamentos del Consejo Económico; los reglamentos orgánicos de los bancos y todo tema financiero del I.A.P.I., y de todas las organizaciones, formas de ejecución. Cuando yo he hablado de estos problemas algunos se han quedado mirando, sin entender. Todo esto tiene una técnica de la cual no se puede salir, y para realizarla es necesario sentirla primero, conocerla luego y después hacerla. Quedarse en sentir una cosa, ¿de qué vale? Quedarse en saberla, ¿qué interesa? Lo importante es cumplir las tres etapas para realizarla y para realizarla bien.
Y para tener buenas formas de ejecución hay que tener buena doctrina y buena teoría. De una mala teoría, de una mala doctrina, sale una mala forma de ejecución. Yo no sé si nosotros habremos hecho muy bien; pero lo hemos hecho. Lo que sé es que los objetivos se han cumplido, y que en el futuro lo podremos hacer mucho mejor, porque cada día sentimos más, sabemos más y podemos más.

LA REALIZACIÓN FUE A VECES DURA Y DIFÍCIL

Yo no quiero alargar mis explicaciones, porque creo que dado el concepto integral, que es lo único que se puede dar, en un corto tiempo. La conducción no es cosa simple, como ustedes podrán comprobarlo a medida que nos vayamos internando más dentro de la médula de la conducción. Hay muchas cosas que hacer, y es necesario hacerlas bien. Solamente les diré que, como experiencia personal, puedo decirles a ustedes que los ratos que he pasado yo no se los deseo ni al peor de mis enemigos. ¿Cómo tuvimos que realizar nosotros todo lo que realizamos? Estuvimos siempre, como los hombres que hicieron las experiencias atómicas, en peligro de muerte.

QUEMAMOS NUESTRAS NAVES

Nosotros realizamos la reforma social cuando iniciamos la conducción de nuestras masas y de nuestro pueblo. Pero con eso también quemamos las naves, como Hernán Cortés, porque un vez que hicimos la reforma social, si no hubiéramos resuelto el problema económico, habríamos durado tres o cuatro años y al final "nos habrían colgado". Todo pudo venirse abajo si no lo hubiésemos consolidado con la economía. Para hacer estas cosas es necesario tener el valor suficiente como para jugar todo a una carta. Se dio la carta y ganamos. Claro que en eso fuimos un poco como los jugadores

fulleros: *"ayudamos" a que saliese la carta: es decir, la sacamos con habilidad.*

Observen ustedes que, realizada la reforma social, nosotros llevamos, diremos así, los salarios, y, en consecuencia, las retribuciones, a un desequilibrio con la producción, porque para pagar hay que tener dinero y para tener dinero hay que trabajar y producir. De manera que lo lógico era ver cómo producíamos, cuánto podíamos pagar y, entonces, pagar en relación con eso. Nosotros lo hicimos al revés, sin pensar si podíamos y si había, y dijimos: "Que se pague; después veremos cómo arreglamos". Es decir, "quemamos las naves", porque ya no podíamos volvernos atrás.

LO QUE TENÍAMOS EN 1946

Cuando nosotros enfrentamos el problema económico, la cosa era terrible, brava. Cuando me hice cargo del gobierno, me pregunté: "¿Cuánta plata habrá?" Teníamos tres mil millones en Estados Unidos y tres mil millones bloqueados en Inglaterra, y seis mil quinientos millones. Me pregunté, entonces, cual era el problema. El problema consistía en que teníamos que "hacer plata", porque la producción argentina, en esa época, mas o menos en grandes líneas, solo llegaba a diez mil millones de pesos. Pero cinco mil millones de pesos iban al exterior todos los años, en distintas formas visibles e invisibles. De los ferrocarriles salían doscientos cincuenta millones al año; de los teléfonos ciento cincuenta millones; del gas, otros ciento y tantos. Claro que en aquella época esto era un poco teórico, porque como no teníamos plata no mandábamos todo. Pero mucho salía. Gastábamos ochocientos cincuenta millones por servicios financieros; la marina mercante nos llevaba de cuatrocientos a quinientos millones de pesos en divisas, porque, como no teníamos barcos, teníamos que pagar flete, y eso cuesta mucho. Los seguros nos llevaban ciento cincuenta millones; los reaseguros, cincuenta millones; la creación de los bancos y todo el sistema bancario nos costó mucho dinero. La gente cree que la creación del Banco Industrial, por ejemplo, se trata de un decreto, y nada más, cuando la realidad dice que para ello se necesitan cientos de millones pesos. Otro de los problemas: había que pagar la guerra y la desvalorización de la moneda. Y nosotros nos encontrábamos con todos esos problemas, y no teníamos un centavo y debíamos realizar todo eso.

AL CABO DE CINCO AÑOS

Han pasado cinco años.

Ya no exportamos sino una insignificancia de capitales al exterior. Y todos los días nos rebajan un poco más. Casi han desaparecido los servicios financieros. Para pagar nuestra enorme reforma, hicimos, en parte, buenos

negocios, pero en parte la pagamos con la desvalorización de la moneda, lo mismo que hizo el mundo para pagar la guerra. Suspendimos el patrón oro. No debemos nada a nadie. Ahora estamos juntando oro. Los cinco mil millones de pesos que salían anualmente al exterior no salen más. La manguera que echaba un chorro para afuera la hemos dado vuelta y echa el chorro para adentro.
Utilizamos un sistema distinto a todos los que se han usado en el mundo en épocas de crisis y necesidad. Cuando decían que había que hacer economías, les reducían los sueldos a los empleados y obreros. Nosotros dijimos: "¿Estamos pobres? Páguenles cinco veces lo que les pagaban antes". De ese modo se reactivó la economía y todo salió bien. Todo mejoró en el momento en que estábamos más pobres.
Los yanquis decían, hace cinco años: "Estos locos duran seis meses y se funden". Hoy dicen que el Estado más floreciente de la economía en toda América es el de la República Argentina.
Contado esto anecdóticamente, como lo cuento yo, parece una cosa simple.
Pero yo sé lo que han pasado los pobres muchachos del grupo económico junto conmigo; las penurias que ha habido que enfrentar para realizar la obra extraordinaria que se ha realizado en el proceso de la economía argentina, y, probablemente, como único caso en el mundo. En momentos difíciles de la humanidad, cuando en otros países se están comiendo los botines, nosotros estamos en un estado de florecimiento extraordinario, este esfuerzo y este milagro económico hechos en la República Argentina se han realizado sin imponerle a ningún argentino ningún sacrificio. Al contrarío, dando una época de abundancia en un mundo de dolor, de miseria y de desesperación.

SON LOS RESULTADOS DE LA DOCTRINA

Y esto se debe, en gran parte, a nuestra doctrina; se debe a nuestra teoría y se debe, en mayor parte todavía, a las formas de ejecución que se han puesto en acción para realizarlo. El mérito no es de nadie; el mérito es de toda la República, que ha compartido y me ha puesto en marcha, no solamente esa doctrina, sino también esa teoría, y de mis colaboradores que han realizado esas formas de ejecución. Imagínense que los grupos de economistas peronistas han debido realizar esto un poco en la obscuridad, porque no estaban muy en claro sobre la teoría, ya que no la teníamos todavía desarrollada. No estaba muy en claro la doctrina, porque era nueva.
Y ellos han creado así, a tientas, las formas perfectas de ejecución que nos han llevado al éxito.
Por eso algún día la historia argentina, al analizar este momento difícil para la Nación, tendrá, sin duda, palabras de elogio para esta gente joven que, dentro del grupo económico, ha hecho verdaderos milagros...

CAPÍTULO III

EL MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN

/. — *LA SITUACIÓN*

EL MÉTODO ES INDISPENSABLE

Es indudable que *siendo la conducción todo un sistema de acción* —porque no es otra cosa sino un sistema de acción que coordina perfectamente la concepción y la acción y, por otra parte, establece los grandes principios que dan unidad a la concepción y unidad a la acción, y pone en correspondencia a los elementos directores de la conducción, vale decir, al conductor mismo con los intermediarios de la conducción, que son las fuerzas destinadas a encuadrar la organización, y luego, con el elemento básico de la conducción, que es el pueblo— *es indispensable recurrir a un método.*

EL MÉTODO HACE RACIONAL LA CONDUCCIÓN

El método no solamente tiene por objeto *dar racionalidad a la conducción,* vale decir, hacer una conducción racional, sino también posibilitar que la conducción no pivotee sobre el conductor, para que las fuerzas de la conducción y las antagónicas en su juego de acción y reacción, no choquen y accionen en forma directa sobre el conductor, sino que haya filtros intermediarios que, imbuidos de esa conducción mediante el método, puedan destruir las fuerzas de reacción de la conducción misma, en forma tal que éstas no accionen sobre el conductor, sino sobre esos filtros intermediarios, que están representados por los *agentes de la conducción,* es decir, los elementos directivos que, al servicio de la conducción superior, conducen las partes.

ACCIÓN ESTRATÉGICA Y ACCIÓN TÁCTICA

En toda conducción es necesario distinguir dos clases de acciones. Una, de acciones que obedecen a la conducción de conjunto, lo que llamaríamos en política *conducción estratégica, sea la conducción total.* Y otra, que llamaríamos la *conducción de las partes,* es decir, la *conducción táctica.* En ese sentido, aplicada la conducción a la política, *la estrategia busca dominar a adversarios con la acción de conjunto,* y la conducción táctil prepara el éxito de la conducción estratégica, *dominando local y parcialmente en la lucha de las partes;* si la conducción táctica da éxito,

prepara el éxito de la conducción estratégica. Esto es indispensable para establecer un método.

EL MÉTODO ES EL MISMO

¿Cuál es el método de la conducción estratégica y cuál es método de la conducción táctica? Es exactamente el mismo método. Sobre esto poco nuevo podemos decir; las acciones de los hombres tienen dos orígenes: uno que nace de la *intuición* de los hombres y otro que se afirma en el *raciocinio,* es decir, en la racional concepción de las cosas. El *método intuitivo* da una pequeña parte de la conducción que no hay que matar. Pero el raciocinio da, verdaderamente, la base fundamental del método. Uno ve entre los grandes conductores, muchas veces, hombres analfabetos, que toman resoluciones verdaderamente geniales, impulsados por la intuición que llevan en sí. La naturaleza dio a los hombres una fuerza para reemplazar la falta de una cultura avanzada, que no tienen en razón de no haber hecho una gimnasia intelectual permanente para poner en juego su inteligencia. En cambio de ello, les dio un bastón para andar, que es la intuición.

INTUICIÓN Y RACIONALISMO

En la conducción es menester desarrollar al máximo el raciocinio, pero sin matar la *intuición,* porque a menudo el hombre no tiene tiempo de recurrir al *raciocinio,* y en ese caso lo salva la intuición.
Si tiene tiempo, es mejor que analice su propia intuición por un método racional.
En esto consiste todo el método a poner en juego en la conducción.
Uno puede distinguir a lo largo de toda la historia hombres intuitivos y hombres racionalistas, y, según las formas y desarrollo, la cantidad y la calidad de los que han conducido, *pero no podría decirse si el mayor número de éxitos está en los intuitivos o en los racionalistas.*
Pero yo creo que el método ideal es aquel que sin matar el sentido intuitivo de los conductores consigue someterlos a la comprobación racional del método. Y eso es lo que, en pocas palabras, me propongo en este momento desarrollar. Es decir, cuál es el método de la conducción.

MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN: "ARTE FÁCIL Y TODO DE EJECUCIÓN'

La conducción, hemos dicho, es un arte fácil y todo de ejecución.
Así definía Napoleón la conducción; y demostró ser un gran conductor tanto en lo militar como en lo político.

Si es un arte simple y todo de ejecución, podríamos decir nosotros que se puede conducir sin tener un plan; vale decir, que se puede conducir a base de improvisación.

LA IMPROVISACIÓN NO PUEDE SER UN MÉTODO COMPLETO

Si sometemos esto a lo que dije primeramente, que la acción de la conducción no es unitaria, sino que se divide en dos grandes acciones — una que mira con lente planar todo el panorama, sin que pierda ninguna de sus partes, y eso se llama la *conducción estratégica,* y la otra que mira con lente de concentración cada uno de los panoramas locales para penetrarlos profundamente y resolverlos—, nosotros vemos que la *improvisación no puede ser un método* completo para la realización de las acciones de la conducción, porque no *se puede mirar con una lente de concentración lo mismo que con una lente planar.* En otras palabras que la acción de conjunto que va hacia un lejano objetivo no puede conciliarse con la lucha parcial y pequeña de la solución de un problema inmediato y parcial.
Esto es lo que impone el método y esto es lo que impone no solamente un conductor para el conjunto, sino numerosos conductores para las partes, pues *conducir las partes es más fácil que conducir el conjunto, ya que necesita uno una visión más limitada.*
Esto es cierto. Pero tanto es indispensable el conductor estratégico como son indispensables los numerosos conductores tácticos
Es también real que con una gran conducción de conjunto se puede arribar a un éxito pero éste se conquista con la conducción acertada de las partes. Es decir, que *un conductor sin sus auxiliares no llegará nunca muy lejos en la conducción.*

CONDUCTOR Y AUXILIARES: SU NECESIDAD

Por eso, la preocupación de todo el que conduce un conjunto es hacerse rápidamente de los conductores que le sirvan en la conducción parcial. Que esto puede realizarse más o menos desordenadamente por un tiempo, es cierto, pero a largo plazo eso no puede llegar a ser la solución permanente.

¿QUE ES EL MÉTODO?

Señores: cuando hablamos de método de la conducción, hablamos simplemente del método en general. El método no es sólo para la conducción, es para todas las cosas de la vida. Desde que los antiguos se ocuparon de la metafísica y comentaron el análisis de los métodos hasta llegar al estudio del método que parte de Descartes hasta nuestros días, el método ha sido siempre el mismo.

Es decir, es el ejercicio de la inteligencia habituada a la síntesis y al análisis.

OBSERVACIÓN, ANÁLISIS, SÍNTESIS

El hombre observa un hecho real, inmediato, objetivo y lo somete después a una de las operaciones más maravillosas de la inteligencia humana, a ese *análisis* que desmenuza las partes, penetra en el fondo y toma la realidad efectiva de los hechos en los hechos mismos, y después de esa operación, del análisis llega finalmente a la *síntesis*.
El *análisis* no se puede retener en todas sus partes, pero sí sus conclusiones en una ajustada *síntesis*. Como en todas las cosas de la vida, *el hombre sabe tanto como recuerda; y el análisis es lo que se pierde; la síntesis se puede retener*. Por esa razón, en esta acción reside toda la base del método.
El método tiene una premisa, después un análisis y su consecuente síntesis; vale decir que la inteligencia hace el juego en tres acciones: va de la síntesis al análisis y de éste vuelve nuevamente a la síntesis.
Bien, señores; esto es, brevemente, la explicación qué quiero fijar bien claramente para determinar el método en la conducción, ha dicho que en la conducción el éxito depende más del método que de cualquiera otra operación que la inteligencia pueda realizar durante la conducción misma, porque los errores cometidos en la percepción del fenómeno que da origen a la realización no pueden regirse en el desarrollo de todos los acontecimientos posteriores: en otras palabras, como dice Martín Fierro, "árbol que nace torcido, nunca su tronco endereza".
Esto nos permite trazar a grandes líneas el origen del método en la acción. Es indudable, señores, que el método activo, o sea el método de la acción y de la realización misma, no es lo mismo que el sinnúmero de métodos que pueden existir para la realización de un sinnúmero de conformaciones teóricas o de realizaciones prácticas de otros órdenes que el de la conducción. La conducción requiere su propio método, es decir, asimilar la premisa, el análisis y la síntesis, que es la base del método general, al método particular de la conducción política.

MÉTODO SIMPLE

¿Cuáles serán las operaciones a realizar para poner en ejecución un pensamiento que nace de una percepción objetiva y subjetiva de un fenómeno político y social para llevarlo al objetivo preconcebido a través de la realización de todo un sistema de acciones? Esto es lo más complejo del método; pero si el método es complejo, señores, no sirve como método. *Los métodos han de ser simples y objetivos o dejan de ser métodos.*

Por esa razón es que quiero llevarlos paulatinamente a través de estas reflexiones a fijar un método objetivo para la acción es decir, un proceso inteligente a realizar en cada caso y con cada fenómeno para abarcarlo, analizarlo y dar la solución.
Es lo que hace el médico: observa al enfermo, estudia su historia clínica, sus síntomas, su parte fisiológica y su parte psíquica; después se encierra, *hace su propio análisis,* consulta todas las pruebas que pueda haber, radiografías, etcétera, y al final da su conclusión y dice qué tiene el enfermo y cuál ha de ser el remedio para sanarlo de su enfermedad.
El caso que analizamos es exactamente el mismo. Abarca el fenómeno, lo penetra profundamente y después, con todos esos estudios en sus manos, los analiza, los desmenuza parte por parte haciendo el análisis de cada cuestión, relacionando perfectamente bien las causas y efectos, y al final de todo, dice:
—Muy bien; éste es el cuadro sintético, y para llegar a este objetivo que perseguimos, esto es lo que yo tengo que realizar.
La conducción es un arte fácil y todo de ejecución. Y el método que nos conduzca ha de ser también un método fácil todo de ejecución.

PARTES DEL MÉTODO DE LA ACCIÓN

¿En qué consiste y qué es cada una de las partes del método de la acción?
Primeramente es la *situación;* segundo la *apreciación de esa situación,* y tercero, la *resolución* que surge de la apreciación de la situación que hemos contemplado.
Vale decir que de la *situación* y de la *apreciación,* o sea del fenómeno y del análisis, fluye *lo que hay que hacer.*
Eso fluye como una cosa natural, como un proceso lógico y sin forzar la inteligencia del que realiza esa operación.
El método va de la apreciación del fenómeno a la apreciación de ese fenómeno en su conjunto y en cada una de sus partes; y de ahí surge una acción que mediante el sistema de análisis puede planificarse perfectamente.
Podríamos decir que todo el método de la acción estriba en esto: conocimiento del fenómeno o sea de la situación; análisis del fenómeno o sea apreciación, y conclusión, o sea el método de acción.

MEDIR LOS FACTORES FAVORABLES Y LOS NO FAVORABLES

Siendo la conducción un arte simple y todo de ejecución, al método hay que reducirlo al menor número de operaciones. Es, lisa y llanamente, un cálculo de posibilidades que se realiza mediante un proceso eliminativo de factores, en el cual juegan dos grandes sectores: *los favorables y los*

desfavorables para esa acción. ¿Cómo anulo los factores desfavorables? Alrededor de todo gira el método de la conducción. Hay algunos que realizan operaciones complicadísimas para llegar a estos resultados.
No se trata aquí, en los fenómenos humanos, de un cálculo actuarial que se pueda hacer con cifras. No se puede aquí realizar un ajustado método de cálculo de posibilidades, porque, desgraciadamente, todavía no hemos podido representar los factores que juegan dentro del hombre y de su alma por números, cifras o coeficientes. De manera que este *análisis ha de realizarse como operación libre y natural de la inteligencia con su acción perceptiva y objetiva y con su conclusión subjetiva del fenómeno,* que cada uno aprecia de acuerdo con su capacidad, su erudición y su intuición, que muchas veces vale tanto como las dos juntas.

PREVALECE LA INTUICIÓN

Cuando el tiempo apremia, el mejor método es el intuitivo.
Yo he pasado más de treinta años enseñando el método racionalista para la apreciación de la situación, la resolución y los planes de acción. En ese tiempo he aprendido una cosa muy útil, y es lo siguiente: que después de batallar mucho tiempo con los alumnos para enseñarles a prescindir del preconcepto en la apreciación y resolución de las cosas*, no hemos conseguido todavía, los racionalistas, matar la intuición de los hombres.* Y cuando se le da un problema y se le dice que haga la apreciación y que prepare un plan de acción, generalmente el hombre va con una resolución preconcebida, es decir, toma la resolución antes de apreciarla y es el subconsciente del individuo, trabajando mediante la intuición el que lo va llevando a esa dirección.
Algunas veces cometen gravísimos errores, pero en otras salen soluciones verdaderamente geniales, porque es una fuerza que no podríamos explicar; *tiene algo de divino, algo de extraordinario.* Por eso he dicho que, a pesar del método, el racionalismo puede ser una gran ayuda, pero va a ser mayor si uno no mata en el individuo el sentimiento natural de la intuición, que suele ser generalmente el que da la gran dirección de marcha en todas las resoluciones.
En el aspecto de la conducción, yo no quisiera influir a nadie en contra de su propia intuición. Yo me inclino al racionalismo en la realización de las cosas, pero a eso, me ha llevado el tiempo y el ejercicio. Pero no quisiera matar nunca, en los hombres que han de conducir algún día, ese sentido extraordinario de la intuición, que suele ser superior muchas veces a todos los métodos y todos los racionalismos.
Aclarado eso, entro más o menos a analizar cada una de las partes del método que fijamos, insistiendo en que se trata del fenómeno de su percepción, de su análisis y de una conclusión en forma de plan de acción.

LA SITUACIÓN

Yo he dicho muchas veces que *los hombres proceden bien como bien informados estén.*
Uno de los graves errores que cometen los hombres en la conducción política es, precisamente, accionar sin conocer cuál es la situación.
Equivocados de la situación, se afirman las enormidades más espantosas, como aquellos que dicen: "todo el pueblo está conmigo*",* y muchas veces ni el ordenanza los acompaña.
Desde ese grosero error en el conocimiento de la situación hasta aquel que domina toda la situación, pero se equivoca en dos o tres factores que la influyen, existe un sinnúmero de gradaciones en el error de la percepción de la situación. Pero lo que sí podemos decir es que el noventa por ciento de los errores cometidos en la conducción política de los pueblos estriba precisamente en un conocimiento imperfecto, incompleto o erróneo de la situación. Si todos los hombres conocieran perfectamente bien la situación en que actúan, los errores de la conducción se reducirían en un noventa por ciento. Y eso es lógico, por lo mismo que dice Martín Fierro, que "árbol que nace torcido...", y si se comienza un análisis racional partiendo de un error no se puede llegar, a un acierto a través de un sinnúmero de operaciones, sino que ese error inicial va multiplicándose en cada nueva acción que se realiza para llegar a cometer errores garrafales e inexplicables, a posteriori naturalmente, cuando los hechos con su evidencia aplastante demuestran que se ha cometido un grave error, en la conducción.

ERRORES PROVIENEN DEL CONOCIMIENTO IMPERFECTO DE LA SITUACIÓN

Muchas veces -esto lo vemos todos los días, desde la más pequeña acción política hasta la más grande- se cometen errores groseros en la conducción, inexplicables si uno no advierte la base: *conocimiento imperfecto de la situación.*
Esto implica para el método que el punto de partida del mismo radica en el conocimiento perfecto de la situación. Entonces recurrimos a los medios de conocimiento de la situación, porque naturalmente, para conocer la situación también existe un sistema, debe existir un sistema.

SISTEMA DE LA INFORMACIÓN

La primera ayuda para el conocimiento viene de la información, por todos los medios posibles, desde el *informe parcial* hasta la *percepción propia y visual.*

Es indudable, señores, que, para el que conduce, ninguna observación, ni el informe ni el reconocimiento por interpósitas personas, *ni el conocimiento objetivo o subjetivo de otros organismos, pueden reemplazar a la propia observación personal y objetiva.* Es decir, que nada reemplaza lo que uno mismo puede porque eso le da —diremos— el conocimiento vivido de una situación que él va también a vivir en el análisis y va a vivir en el establecimiento del plan de acción. Esa información parte del conocimiento personal y objetivo del propio conductor, y en esto estriban muchas veces, los aciertos de la conducción.

Los hombres que pueden abarcar una situación y penetrarla profundamente en poco tiempo son los que están más capacitados. Claro que en eso debe jugar más la capacidad objetiva que capacidad subjetiva.

NO ENGAÑARSE A SI MISMO. — ESTUDIOS BASES

El hombre está inclinado en sus reflexiones a errar más cuando se fía en sus meditaciones teóricas que cuando se fía en los ojos, que están percibiendo la realidad misma. Por eso, nada reemplaza a esa impresión personal en el conocimiento de los hechos. Sin embargo, como es difícil que un hombre pueda abarcar personalmente el inmenso panorama con el gran número de facetas que presenta un panorama político, es necesario que recurra a lo que en este aspecto del método se llaman los *estudios bases.* Es decir, de toda la información, de toda la percepción objetiva y de toda la percepción subjetiva que realice el que plantea la situación, es necesario hacer un estudio, estudio que va cristalizando en una ajustada síntesis cada una de las series de asuntos que son decisivos en la situación; vale decir, pelando los árboles sacando las ramas para quedarse sólo con los troncos, porque si no las ramas son las que no le van a dejar ver la profundidad de la situación.

Ese trabajo se llama depuración, y en él se toma la noticia, se comprueba, se refirma o se descarta por errónea, donde se analiza la situación mediante el conocimiento directo o el reconocimiento que uno va a hacer. Cuando hay un problema confuso, va al lugar, conversa con la gente, con los dirigentes, para empaparse bien de la situación, y de allí saca una conclusión que cristaliza en un hecho que plantea ya la situación.

El análisis de esa situación es imposible si uno no ha conseguido primero aclararla perfectamente. Es inútil apreciar una situación si uno no la ha penetrado y conocido profunda y sistemáticamente en todas sus partes.

VIVIR LA SITUACIÓN

Sería largo enumerar todos los sistemas que han de seguirse para obtener una buena información, y, en consecuencia, vivir una situación. *No*

hablamos ya de conocer una situación, sino de vivirla. No es suficiente conocer los hechos, sino que debe asimilárselos para decir que no sólo se conoce la situación, sino que se la ha vivido.
Dentro del método racionalista de la acción, la apreciación de la situación es siempre previa. Cuando uno vive la situación, la tiene perfectamente bien documentada y la repasa una y mil veces; una vez que la va estudiando, va profundizando en el conocimiento de la misma. La fija en monografías, estudios generales y parciales. Esos se llaman los estudios bases, porque allí no solamente está la noticia, sino el estudio de la noticia; no solamente la información, sino también el estudio de la información.

APRECIACIÓN OBJETIVA Y SUBJETIVA

No solamente está la *apreciación objetiva* que uno haya hecho sino las conclusiones que surgen de esa *apreciación objetiva;* solamente la deducción subjetiva de los hechos, sino también las consecuencias a que esos hechos pueden conducir. Vale decir, esa preparación previa para presentar el fenómeno, en condiciones de ser utilizado en forma directa en el análisis. El análisis es siempre una operación complicada, y cuanto más se simplifica y facilita, la situación se verá simplificada y facilitado el análisis.
En conclusión, para no alargar demasiado esta exposición, que puede ser materia de todo un curso, diré solamente que en el ejército, desde hace veinte o veinticinco años, tenemos una Escuela de Informaciones que ha formado miles de alumnos que prestan servicios.

LA INFORMACIÓN ES TODO UN ARTE

La información es todo un arte. Cómo captar. Cómo descartar. Porque hay en la noticia, en el rumor, en todas esas cosas una acción sobre la que ha de decidir. Es necesario aislar lo que no conviene y hacer llegar solamente lo que conviene que llegue, porque de lo contrario se está induciendo al error y a la falsa apreciación. Todo esto se estudia.
Por esa razón yo digo que esto sería motivo de un curso; si entrara a explicar cómo se hace para conformar una situación y para aislar un estudio base de esa situación.
Quiero, sin embargo, solamente dar una idea, y nada más que una idea, para inducir al método. Esa situación general, como el método de la conducción, tiene dos grandes aspectos: la conducción total y estratégica y la conducción parcial o táctica.

SITUACIÓN GENERAL Y PARTICULAR

También la situación tiene esas dos grandes divisiones, llamaremos la *situación general,* que abarca las noticias que establecen la situación de conjunto y la *situación particular* que plantean los distintos casos, pues es a la otra en razón de su grado de dependencia, porque el conjunto es la suma de las partes.
Claro que la suma de las partes no presupone, naturalmente el conocimiento minucioso de cada una de esas partes, sino la conclusión fundamental y general de las partes que concurren a formar el fenómeno de conjunto. Si hay una estrategia, hay una situación general, y si hay una táctica, hay una situación parcial local o particular.
Para la conformación de la situación, es necesario siempre dar o tener las noticias de la situación general y también las noticias de la situación particular de cada una de las partes. Uno utiliza la situación de conjunto para la apreciación general, y utiliza las partes para la apreciación de la situación particular.
Señores: la situación, siendo el punto de partida de todo el método, depende más que nada de un acopio de datos, de observación y de información. Es decir, es una tarea de los rastreadores que van buscando y trayendo todo lo útil para conformar la situación.

//. — APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN

La segunda operación del método, que es el análisis, o sea lo que nosotros llamaremos la apreciación de la situación, ¿en qué consiste? En primer lugar, *hay que tener también un método para la apreciación,* porque de lo contrario, como es un proceso de eliminación, es inútil que uno pretenda abarcar todo y hay que ir descartando lo que no interesa, para quedarse con lo verdaderamente fundamental y hacerlo privar en la resolución de conjunto.

FACTORES QUE INTEGRAN UNA SITUACIÓN POLÍTICA: FUERZAS, ESCENARIO, LUGAR Y TIEMPO

¿Cual es, en mi concepto, el mejor método para realizar la apreciación? Ante todo, de qué se compone una situación, porque en el análisis tenemos que ir tomando las partes de esa situación, analizándola, y así sabremos de qué se compone la situación.
Ella, *en primer lugar, se compone de hombres.* El elemento humano en toda apreciación política es el elemento preponderante. Trabajamos con hombres para cosas de hombres, así los consideremos aisladamente o en conjunto. De manera que *el primer factor de análisis es la fuerza* con que

contamos, llamémosla partido femenino, masculino o sindicato, para nosotros, los peronistas. Es necesario el primer análisis sobre la fuerza.
El segundo, la situación de lugar, vale decir, dónde actúa y cómo actúa esa fuerza; en otras palabras, *el escenario que hay que analizar* porque hay una relación constante y fundamental entre el hombre y su punto de acción o su escenario de acción.
El tercer elemento es el espacio, vale decir, todo lo que juega la situación relativa de lugar, de distancia. Y *el cuarto es el tiempo,* es decir, el momento actual de la evolución de los hechos, del fenómeno social, del fenómeno político y del fenómeno económico. No es lo mismo apreciar una situación para el pueblo del 17 de Octubre que para el de la Revolución Francesa, o que para el pueblo de Licurgo, al que se ha referido mi señora hace un rato.
Cada uno de esos tres momentos fijaría tres apreciaciones que tendrían puntos total y absolutamente distintos de apreciación. De manera que el tiempo, vale decir, el momento, es decisivo. Todo fenómeno humano ha de juzgarse en sus condiciones de lugar y tiempo.
Lo que hoy es cierto, mañana puede ser total y absolutamente incierto; lo que es cierto aquí, puede ser total y absolutamente incierto allá.
En la apreciación, esos factores de tiempo y lugar suelen ser decisivos. Muchas veces con una buena situación se aprecia equivocadamente, porque uno no se ha puesto en las condiciones de lugar y tiempo.
Resumiendo: *lo primero es la fuerza; lo segundo, el escenario en que actúa la fuerza; lo tercero, las condiciones de lugar; y, finalmente, lo cuarto, las condiciones de tiempo. Esas son las bases para hacer la apreciación.*

FUERZAS: SU APRECIACIÓN

¿Cómo juega cada una de estas bases? Las fuerzas las debemos considerar divididas en dos aspectos: las fuerzas que son favorables a la acción y las que son desfavorables a la acción.
La acción política es una lucha de voluntades.
¿Cuáles obedecen a nuestra voluntad y cuáles a la voluntad contraria a la nuestra?
¿Quiénes son peronistas y quiénes son de la "contra", diríamos nosotros?
Es decir, estudiar minuciosamente esas fuerzas.
En su estudio concurre un sinnúmero de fenómenos que no pueden escapar a la percepción del que realiza el análisis o la apreciación: cómo actúa, la base en que está inspirada, la doctrina que la rige, los sentimientos individuales, los sentimientos colectivos, que, desgraciadamente, son distintos, ya que los hombres solos son una cosa y reunidos son otra cosa totalmente distinta.

Los hombres que deciden y actúan han de ser estudiados individualmente, y los que actúan en conjunto han de ser estudiados en conjunto también. No vale para esto, el involucrar a todos los hombres en una misma apreciación.
Señores: yo estoy volando a mil metros sobre la apreciación, porque quiero andar rápido. Indico solamente la gran línea directriz. Cada una de estas cosas daría motivo a ocho o diez clases para profundizarlas, pero si debo dar un curso de tres meses no puedo dedicar a cada una de estas cosas el tiempo necesario. Sólo deseo dar un curso de información, no un curso formativo, porque si quisiera ser formativo alcanzaría a dar solamente tres puntos de los que figuran en el programa. Yo quiero, en cambio, explicar todos los puntos y dar siquiera una información general.

EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS ES FUNDAMENTAL

En el análisis de las fuerzas propias y de las fuerzas contrarias estriba el cincuenta por ciento de la importancia de la apreciación *juzgada en el lugar, en las condiciones de tiempo y de espacio necesarios.* Todo ese análisis ha de realizarse preponderantemente con sentido objetivo.
No se puede analizar todo el conjunto y desde todo punto de vista, sino que se debe analizar con una finalidad para ser efectivo.
Si uno quiere analizar sin finalidades, anda dando vueltas en el aire, y esto hay que hacerlo teniendo los pies afirmados en la fierra; quiere decir que todo ha de ser analizado objetivamente, con un objetivo, con una finalidad.
Realizada esa apreciación de la fuerza, descartado lo desagradable y aprovechado lo utilizable, uno va armando conclusiones por eliminación. Se trata de aislar perfectamente en los fenómenos humanos o en los hechos cuáles son los factores opuestos cuáles son los factores favorables para aprovechar. Más minucioso es el análisis, mayor el número de condiciones favorables neutralizadas y mayor el número de condiciones favorables aprovechadas. Con eso, hecho minuciosamente, en las condiciones de escenario en que se actúa, del lugar en que se realiza y del tiempo en que se efectúa, se procede a apreciar la situación.

UN EJEMPLO DE APRECIACIÓN

Por ejemplo, para apreciar la situación peronista del 17 de Octubre de 1945 para acá, no hay que apreciarla en 1920 o en 1930. Lo primero que hay que tener para apreciar es el criterio de actualidad, porque algunos aprecian un fenómeno político de hoy con la mentalidad de hace 20 años. Esos se equivocan, porque el fenómeno ha cambiado total y absolutamente.
Si yo hiciese una exposición racional y metódica de este sistema, me llevaría días, pero creo que con esto conformo una idea general, que es lo que quiero ofrecer a ustedes en el tiempo de que dispongo.

LA RESOLUCIÓN. PLAN DE ACCIÓN

De esta situación perfectamente conocida y de esa apreciación perfecta y minuciosamente realizada surgen las conclusiones básicas para la acción. Es allí donde uno realiza la resolución. Esto es muy importante de decir y de mencionar, porque he observado a lo largo de toda mi vida que el ochenta por ciento de los hombres no saben lo que quieren..., y en los políticos, más del ochenta por ciento.

¿QUE QUIERO? ¿ADONDE VOY?

Cada hombre debe hacerse antes de la acción una pregunta: *"¿Qué quiero? ¿Adonde voy? ¿Qué es lo que busco?"* Cuando haya aclarado eso, se le habrá aclarado totalmente el panorama todo lo subordina a esa necesidad y trabaja para ella.
No es fácil encontrar muchos hombres que sepan lo que quieren. Por eso lo primero que ha de surgir de una apreciación es: *¿Qué Quiero hacer?* Ese es el objetivo. Esa es la finalidad para la cual uno trabaja. Se coloca el objetivo y entonces se extraen; todas las conclusiones mirando el objetivo y cuáles son las que han de servir a ese objetivo.
Analizando, aislando, cristalizando, tendrá todos los medios o caminos o rutas que conducen al objetivo buscado. Podrá apreciar los vientos favorables y la forma de aprovecharlos, y los vientos en contra y la forma de neutralizarlos, como así también dónde está la fuerza motriz que lo va a llevar. Todo surge de esa apreciación. Con ese objetivo y con todas esas conclusiones surge el verdadero plan de acción. Vale decir que para ir a aquel objetivo desde esa situación y mediante el análisis, yo tengo que hacer primero tal cosa. Alcanzado eso, voy a tal otra cosa y de ahí voy a tal otra cosa.

EL PLAN DE ACCIÓN Y LA EJECUCIÓN

Ese es el proceso metódico de la construcción de la acción. *Claro que después que uno ha llegado a realizar esta apreciación a una resolución* o a un plan de acción, *viene lo más grave, que es la* ejecución.
La obra de arte no está en trazar un gran plan de acción. La obra de arte está en realizarlo, porque el plan es solamente la concepción. *Y en los hechos sociales, políticos y económicos* la acción está siempre por encima de la concepción. *Muchas veces una idea no muy buena, pero realizada con tenacidad, da buenos resultados; pero la más hermosa de las concepciones sin ejecución no lleva a ningún resultado.*
Por esa razón, señores, todo este sistema está subordinado a esa concepción y ese plan que surja de todo método sea realizado. Y la

realización no es una cosa fácil. La realización que surge de ese método que alcance ese plan fija la acción hasta cierto punto.

PREVER NADA MÁS QUE HASTA LA DECISIÓN

Yo puedo fijar en un plan de acción todo, hasta la elección por ejemplo, en el orden político partidario. Después de la elección, teóricamente, yo no puedo fijar nada, porque allí es donde se va a producir la decisión.
¿Qué voy a hacer planes para el caso de que gane? ¿Y si pierdo? Allí está la decisión. Y hasta allí se puede prever; más allá solamente se puede tener una gran línea directriz, como una estrella polar o hilo de Ariadna, que lo conduce a uno hasta ese lejano objetivo de la conducción, pero no más. Vale decir, que se prevé hasta un hecho decisivo; más allá, la previsión humana no puede llegar sino en grandes direcciones o en grandes líneas.
Hay que prever en el plan, minuciosamente, todo lo previsible, pero no meterse a prever lo que no es previsible, porque no, entonces, no se llega a nada ni se alcanza nada.

ÓRGANOS DE EJECUCIÓN

Señores: por este método, que va desde la situación a la resolución y al plan de acción, para ejecutarlo es necesario, en primer lugar, tener los *órganos de ejecución.*
Por eso mi interés siempre ha sido el de ir capacitando el encumbramiento de la masa por los cuadros dirigentes, diremos, porque, como muy bien lo ha dicho la señora, *nosotros hemos hablado de masas hasta que nos hicimos cargo del gobierno; después hemos hablado de pueblo,* porque tenemos la aspiración de transformar esa masa "mutum ed unane pecus"; como decían los romanos, en una *organización con una conciencia social y personalidad social.*
Hoy, nosotros ya no hablamos de *masa* como al principio; estamos hablando ahora de *pueblo.* Cada día hablamos menos de masa y más de pueblo, porque *a las masas* es muy difícil *conducirlas y los pueblos son muy fáciles de conducir* cuando uno lo hace de buena fe, de manera que, para esa ejecución, de nada vale todo el proceso racionalista de un método que nos conduce de la situación a la apreciación, a la resolución y al plan de acción, sí no tenemos preparado el instrumento para realizarlo. El instrumento para realizarlo es el pueblo organizado y encuadrado perfectamente.

ORGANIZACIÓN Y ENCUADRAMIENTO: DIRIGENTES

Hago la diferencia de organización y de encuadramiento por que *pueblo organizado* es una cosa *y pueblo encuadrado* es otra cosa. El pueblo no vale por su organización ni por el número de hombres que están organizados. Vale por los dirigentes que tiene a su frente, porque la *acción jamás está impulsada ni por la masa ni por el pueblo, sino por los dirigentes, que son los que conducen*. La masa va a donde la conducen sus dirigentes, y si no, se desborda, y ¡Dios me libre!

De la calidad y de las cualidades que poseen los conductores dependen, en su mayor grado, la calidad y las cualidades de la propia masa. Por eso, nuestro interés justicialista al tratar de formar los cuadros para el encuadramiento de esa masa y convertir, mediante ese proceso orgánico y de encuadramiento, esa masa en el pueblo, es fundamental.

Nosotros queremos que cada uno de esos pequeños conductores, que encuadran esa inmensa cantidad de pueblo, con todas sus organizaciones de carácter económico, político y social, represente una garantía en la conducción de las partes, porque así solamente podrá obtenerse una garantía en la conducción del conjunto. Digo esto porque deseo entrar rápidamente a hacer la aplicación de este método del que he hablado al momento actual de la política argentina, para presentarlo como ejemplo.

UN EJEMPLO: LA ACCIÓN POLÍTICA PARA LAS ELECCIONES PRÓXIMAS

Hasta ahora, solamente he hecho algunas menciones teóricas. Quiero decirles cómo nosotros estamos realizando el trabajo por este método para la campaña política de 1952, cómo estamos tomando la *situación,* cómo la estamos *apreciando,* cómo estamos *resolviendo* y cómo estamos *planificando* la acción política, porque esto será, sin duda, objetivamente lo más útil.

EL GOBIERNO Y LA LUCHA POLÍTICA

El año 1951 es para nosotros un año eminentemente político. Yo divido el gobierno en dos acciones: la acción administrativa y de gobierno y la acción de lucha. Esta última es la que permite la administración de gobierno. Si no triunfo en la lucha no llegaré muy lejos en la acción de gobierno. Por eso siempre le he dado una gran importancia.

Pero no se pueden mezclar las dos. Este ha sido el defecto de los gobernantes anteriores: mezclar la lucha política con la administrativa y de gobierno. Mezcladas, una interfiere y molesta a la otra, la destruye, la perjudica. *Si uno quiere hacer gobierno para la política, volvemos a lo de antes y nos desprestigiamos como gobernantes y administradores, Y no nos*

prestigiamos como políticos. Esa división ha permitido al peronismo no desgastarse durante la acción de gobierno, como se desgastan todos los gobiernos.

LA ACCIÓN DE GOBIERNO

Para la acción administrativa y de gobierno hemos establecido nuestros planes quinquenales, y todos los funcionarios del Estado están trabajando minuciosamente en la ejecución de esos planes.
Nosotros teníamos un objetivo, y todos se han ido alcanzando. Nosotros comenzamos en aquel entonces quemando nuestras naves. *Al iniciar su acción el Justicialismo quemó sus naves.*
Sería imposible consolidar una acción política o social sin consolidar previamente, una acción económica. Nosotros comenzamos por hacer una reforma social porque necesitamos el predicamento de las masas, que sólo se podía lograr *mediante la satisfacción de lo que anhelaba.*

CUANDO LLEGUÉ AL GOBIERNO

Cuando llegué al gobierno, en 1946, se presentaba un panorama muy difícil. Habíamos hecho una reforma social, elevado el "standard" de vida, pagado mejor a nuestros obreros, desenvuelto una acción social quizá un poco más allá de lo que la República podía, quizá un poco ambiciosa y quizá un poco atrevida.
Yo tuve que consolidar eso, porque si lo hubiéramos hecho solamente para tres años y luego hubiéramos retrocedido, habríamos cometido un grave error. Yo me encontré con la situación económica en mis manos para consolidar la acción social realizada. ¿Qué había en la Casa de Gobierno cuando yo llegué? El país debía más de 6.500 millones de pesos. Teníamos 3.000 millones bloqueados en Inglaterra y otros tantos en Estados Unidos, producto de lo que habíamos vendido en los años de guerra. En la administración -—el ministro de Hacienda no me dejará mentir— había muy poca plata; pero teníamos una ventaja: habíamos nacionalizado el Banco Central y tanto el aspecto financiero como el económico lo manejábamos nosotros y no los capitalistas extranjeros. De cualquier manera, la situación era terrible. Salían anualmente del país más de 5.000 millones entre servicios financieros y otras yerbas.
Podríamos decir, haciendo una comparación, que había una manguera que chorreaba permanentemente hacia afuera y nos quitaba la mitad del riego. No teníamos dinero, pero teníamos grandes ideas y grandes planes. Dimos vuelta la manguera e hicimos que chorreara toda el agua hacia adentro.

TODO TUVO SOLUCIÓN

Hubo que comprar una marina mercante, porque si seguíamos dependiendo, para la venta de nuestros productos, de la marina extranjera, ella nos impondría los precios. Hoy, con gran satisfacción y alegría, puedo decir que todo eso se solucionó. Pero no les puedo decir las preocupaciones que tuve. No quisiera volver a pasar tres años como en 1946, 1947 y 1948. Parecía que no había soluciones económicas, y no habiendo soluciones económicas todas las soluciones sociales se venían abajo y nos aplastaban.
¡Para fracasar después de tres años era mejor no haber realizado lo que habíamos hecho! Este extraordinario éxito de nuestra economía fue el que justificó la reforma social, porque si esta economía no hubiera sido resuelta la reforma social; hubiera sido un disparate y nos habría llenado de escarnio a nosotros mismos.

LOS GRANDES ÉXITOS SE CONSIGUEN ARRIESGANDO MUCHO

Mediante buenos negocios, mediante buenas ventas, nosotros arreglarnos la situación, situación que muy pocos hombres juzgaban posible, pero que nosotros, jugándonos el todo por el todo hicimos realidad. Y ésta es otra condición de la conducción. *El que quiere conducir con gran éxito tiene que exponerse; el que quiere solamente éxitos mediocres es suficiente con que no se exponga nunca, y si no quiere fracasar ni cometer nunca ningún error, lo mejor es que nunca haga nada.*
En estos momentos nosotros estamos magníficamente bien: no hay problemas. El mundo, para pagar la guerra, desvalorizó la moneda. Nosotros, para pagar nuestras reformas, desvalorizamos la nuestra, pero con eso nosotros no pagamos la guerra.

SOLUCIONES PARA CADA SITUACIÓN

Hemos maniobrado, como podremos decir algún día —quizá hoy sea prematuro—, no por sistemas o por métodos, sino con resoluciones, es decir, *con soluciones para cada momento.*
Cuando el mundo está en un caos tan espantoso como el caos económico y financiero del mundo actual, no hay sistema que resista, no hay método que sea eficaz. Solamente hay soluciones. Vistos los casos concretos, solucionar caso concreto por caso concreto.
Es la única manera de asegurar el éxito, y eso es lo que hemos hecho nosotros en la conducción dinámica y objetiva, como solución para cada uno de los grandes problemas que se presentaron, pero sin ceñirnos jamás a un método. Cuando abandonamos el patrón oro o suspendimos el patrón oro, ¿no dijo todo el mundo que éramos unos animales? Naturalmente que

nosotros sabíamos que no lo éramos. ¿Qué pasaba en ese momento? Estados Unidos se preparaba para revaluar su oro aumentando el veinte por ciento, vale decir, haciéndonos pagar una parte de la guerra anterior con el veinte por ciento de nuestro peso.
En ese momento cortamos el cordón umbilical que nos ataba al oro y dijimos: *"el peso es un servicio público para la República Argentina",* porque de lo contrario ese veinte por ciento se lo hubieran llevado ellos, y nosotros preferimos gastar aquí ese 20% para pagar los platos que se habían roto acá. De manera que hicimos eso y mucho más. Todo ese oro lo cambiamos por barcos y hoy esos barcos han traído casi cuatro veces el oro que costaron.
Costaron un millón y medio de dólares, hoy valen cuatro millones de dólares y nos resultan gratis, porque ellos se han pagado a sí mismos. Vale decir, que se han pagado, valen cuatro veces más de lo que costaron, han traído cuatro veces el oro que costaron y todos los años nos traen millones de pesos en divisas que antes se iban al exterior, cuando teníamos que pagar a los ingleses.

LOS BUENOS NEGOCIOS

Ustedes comprenderán que como esa clase de negocitos hemos hecho muchos. Y no les hablo del negocio que hicimos con la compra de los ferrocarriles y las demás cosas que compramos; no sólo las pagamos, sino que ganamos plata.
Esos negocios son los que han compuesto la economía del Estado. Es inútil pensar que nosotros con reglas o sistemas vamos a arreglarla.
La riqueza se arregla con negocios, tanto entre los hombres como entre las naciones. El que hace malos negocios se hunde, y el que los hace buenos se enriquece. Si con los hombres pasa así, ¿por qué no ha de pasar lo mismo con las naciones? La economía y las finanzas de una nación son las de un hombre amplificadas; nada más que eso.
No hay diferencia entre lo que representan la economía individual y las finanzas individuales y lo que representan las colectivas. Solamente se agrandan. La base de todo consiste en que no hay que olvidarse que para enriquecerse hay que hacer negocios; con honradez, pero negocios. Para el Estado yo pienso así. Yo por el Estado, por el país, hago cualquier cosa. ¡Cómo no va a sacrificar cualquier cosa un hombre por su patria!

NO TENEMOS PROBLEMAS

Quiero llevar a los señores al primer planteo de la situación actual. No tenemos problemas económicos, porque todos han sido ya resueltos. Nosotros hemos proyectado la economía de la Nación para cincuenta años;

no hemos pensado solamente para este momento. Esa manguera, que chorreaba agua para afuera, y echa el agua para adentro, está cada vez más gruesa. Mediante lo que hemos ido asegurando, podemos afirmar que la situación de florecimiento económico de este momento será mejor cada día que pase. De manera que no tenemos ninguna inquietud y podemos darnos el lujo de aumentar los sueldos y hacer muchas otras cosas, porque tenemos los medios para hacerlas. En esto también trabajamos inteligentemente, resolviendo las situaciones.

PRECIOS INTERNOS E INTERNACIONALES

Va un cuento muy al caso. Los otros días vino alguien a decirme: "Vea, la carne está muy cara". Le contesté: "¿Cuanto está valiendo la carne?". "Vea, en el mercado está a $ 1,50 y 1,75 el kilo vivo, lo que representa $ 2,50 el kilo". Le pregunté: "¿Qué le parece a usted?". Y me contestó: "Hay que bajar el precio, ponerle un tope para que no suba más, porque si no la gente no podrá comer más carne". Le dije: "¿Qué le parece si subimos los salarios en lugar de bajar el precio de la carne?". Agregó: "Y... la inflación; se establece una carrera y uno no puede saber dónde para". Entonces, le manifesté: "¿No cree usted que hoy nos defendemos con carne? ¿No sé da cuenta, de que si bajo el precio de la carne aquí, los ingleses me lo bajan allá? Prefiero pagar salarios más altos aunque se desvalorice el peso, pero a los de afuera les cobro $ 2,50".

Es decir, que hay gente que todavía no sabe que la economía interna es una y la internacional es otra y que la ganancia *la tenemos que sacar de la economía internacional para vivir bien, cualquiera sea el método qué empleemos.* No nos importa con tal de sacar el beneficio. No vamos a cobrar menos a los de afuera por el estúpido prurito de decir que bajamos los precios.

Hay que bajarlos, pero inteligentemente, para que no se conviertan en un factor de pobreza en lugar de lo que nosotros deseamos, que es una economía de abundancia.

Ya somos duchos en esto; hemos aprendido todas las triquiñuelas. En economía un poco se aprende en los libros, pero en la vida se aprende muchísimo más.

PODER ADQUISITIVO DEL DINERO

En esto fueron maestros los capitalistas. Ellos le decían al pueblo. Vea el valor del peso. Con este peso se puede comprar una casa. Pero no le decían cuándo iban a poder tener un peso. Lo corrían toda la vida y no lo alcanzaban nunca.

El valor de la moneda no es el valor relacionado con el oro que se fija en Wall Street, sino el *poder adquisitivo* en el país donde se utiliza y el *poder de acceso que el pueblo tiene a esa moneda.*
Le he preguntado a un norteamericano, y se lo pregunto a todos, si con un dólar en Nueva York se hace lo mismo que con un peso en Buenos Aires.
— ¡Qué esperanza! Un bife cuesta diez dólares en Nueva York, o sea ciento cincuenta pesos. Nosotros con ese dinero casi compramos una vaca.

LA SITUACIÓN GENERAL ES BUENA

Yo analizo y veo la situación con hechos realistas y conocimientos profundos de los factores que juegan en todo este complejo problema que es la economía, lo social y lo político.
Nosotros no tenemos problema económico y, como consecuencia de eso, no tenemos problema social. Si el porvenir de la economía es ascendente y si procedemos justicialistamente, lo social seguirá una curva paralela a lo económico. No permitiremos que alguien se quede con el santo y la limosna, sino que se reparta equitativamente de acuerdo con el esfuerzo de cada uno; si eso sucede, nosotros no tenemos nada que pedir. *El problema económico y el social están resueltos definitivamente.* El problema económico y el social no son preocupaciones para el gobierno. En cuanto *al problema político,* no tengo ninguna preocupación. Cuando votaban los hombres, ganábamos; ahora que votan las mujeres vamos a robar. ¡Dios me libre cuando voten los pibes!

DEBEMOS TRIUFAR

Nuestro movimiento proyectado en el porvenir no puede tener inquietudes políticas, sociales ni económicas. Partiendo de esa situación, debemos analizarla. Como 1951 es un año político, a base de esa rápida enunciación de la situación general de la República yo puedo hacer una apreciación de conjunto; pero sería insuficiente decir en el campo político cualquier solución y establecer cualquier plan solamente en base a una apreciación general.
Nosotros no solamente debemos estar decididos a ganar unas elecciones, sino a ganarlas en forma aplastante, para demostrar, señores, que hemos hecho un buen gobierno; porque es inútil que sepamos que hemos hecho un buen gobierno. Quien debe decirlo es el pueblo, y éste lo dirá con votos. Eso es fundamental para nosotros.
Ese será, diremos, el desiderátum de nuestra acción: la comprobación de haber cumplido con nuestro deber, si el pueblo dice por medio de las urnas que está conforme con nuestro gobierno, que le gusta y quiere repetirlo.

Por esa razón, señores, yo he querido organizar esto, y les voy a decir a ustedes cómo he armado toda la acción y cómo estamos realizando todo el conocimiento de la situación.

PLAN DE ACCIÓN POLÍTICO

Estamos realizando la apreciación y llegaremos a tomar una resolución y establecer un plan de acción para el año 1951, hasta las elecciones.
En primer lugar, esto no se puede improvisar. He debido organizar junto a mí todo un cuartel general de acción, donde he llamado a hombres especializados en planes para aislar perfectamente bien toda la situación, formando un estado mayor para *armar perfectamente toda la situación,* no sólo general, sino particular, y no sólo particular de cada provincia, sino de cada departamento y de cada localidad.

INFORMACIÓN

Para establecer esa situación con la mayor perfección y justeza posibles estamos, hace cuatro o cinco meses, trabajando con miles de rastreadores de noticias que van a los pueblos a ver por qué Juan Pérez pelea con José González, a pesar de ser los dos peronistas; por qué el caudillo equis "bombardea" a tal otro; por qué este señor de aquí está luchando con éste; por qué algún peronista manda a los peronistas a votar por el gobernador del Partido Peronista y por los diputados del Partido Radical; por qué sucede cada una de esas cosas en cada pueblo y en cada lugar.
Tenemos nosotros el acopio de una información absolutamente fehaciente y completa por hombres que han vivido en el lugar el tiempo necesario para traer todas esas noticias que vienen por nuestro servicio de información, por las delegaciones de todos los sindicatos, por las delegaciones del Partido Peronista y el Consejo Superior, por Control de Estado, veinte fuentes distintas de información. Cuando coinciden diez o doce fuentes, es difícil que no sea como se dice. Cuando hay contradicción en las noticias recibidas, se aparta y se dice: "Dudoso. A comprobarlo".
Por eso, cuando analizamos un problema lo hacemos con un profundo conocimiento del hecho y con una información copiosa de cada uno de los lugares que analizamos.
Así que vamos con esa acción a conformar una situación general que conocemos bien, porque la vivimos hace siete años, y conformar una situación particular, lo más conocida y minuciosa posible, de cada una de las provincias, de cada uno de los territorios, de cada uno de los departamentos, de cada una de las localidades, ¿Por qué? Porque la conducción es así: sin esa información es imposible conducir.

Bien, una vez realizado ese trabajo, nosotros hacemos una apreciación de la situación de acuerdo con ésa información. Hecha esa apreciación, tomamos una resolución y hacemos un plan acción, ¿En qué consiste esa apreciación? Sería largo explicarlo. Hay diez hombres que hace tres meses la están realizando; con eso sólo se imaginarán el trabajo que ello representa. Son hombres especializados que no han hecho otra cosa en su vida y están auxiliados por todos los organismos. Esta es una cosa seria. No se puede hacer a ojo de buen cubero y en base a improvisaciones. Es toda una cuestión de métodos perfectos y completos.

ESTUDIAR LA SITUACIÓN EN DETALLE

¿Qué debo hacer yo? Mediante esa situación, estudiar lugar por lugar. Por ejemplo: En este pueblito de doscientos a trescientos habitantes, en el año 1946 ganábamos por cincuenta votos, y en la última elección ganamos sólo por diez votos ¿Por qué hemos perdido cuarenta? Entonces hay que averiguar por qué hemos perdido esos votos. Viene toda la información y además la comprobación. Me dicen, por ejemplo, que fulano de tal, que era un hombre influyente allí, hacía tal cosa; ahora resulta que anda medio tibio, porque parece que le han puesto los puntos en tal parte... Entonces, nosotros tenemos que sacarle los puntos. Doy ese ejemplo porque es el más común.

SOLUCIONES DE DETALLE

Otro caso: Me dicen que en tal localidad no se ha hecho el camino de acceso; parece que la Municipalidad anda mal. Entonces se cambia el intendente municipal y se construye el camino, es decir, se toma la resolución que nos devuelva los votos perdidos o nos dé más.
Es decir, se está organizando toda una acción, que después sale en forma de directiva. Yo hago la conducción estratégica y cada uno de los hombres del lugar —sean gobernadores, intendentes o delegados partidarios— hacen la acción política para servir a esa acción de conjunto. Se imaginan que, cuando nosotros armonicemos todo ese plan y se ponga en marcha en todas partes esto será una aplanadora.

LA CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA NO PUEDE METERSE EN LA CONDUCCIÓN TÁCTICA

Es decir, hay que ir accionando en cada lugar, aparte de llevar a cabo una conducción de conjunto que contemple los acontecimientos totales. Todo este trabajo, minuciosamente realizado, es él que estamos ejecutando en este momento. Hecha esta apreciación, nosotros reuniremos aquí a todos los gobernadores, a todos los delegados partidarios de cada provincia, a

todas las autoridades políticas, administrativas, etcétera, y entonces haremos una minuciosa exposición de la situación y la discutiremos con cada uno de los hombres que actúan en el lugar, *que conducen tácticamente, con los que yo no me quiero meter, porque yo no puedo conducir la política del lugar.* ¿Qué sé yo lo que pasa en la provincia de La Rioja, por ejemplo? ¿Cómo voy a conducir yo, desde aquí, la provincia de La Rioja? Desde aquí conduzco las catorce provincias y las diez gobernaciones; pero el que está en La Rioja conduce esa provincia.

Con el partido pasa exactamente lo mismo. Tiene aquí un consejo superior, que es el que conduce todo el partido; pero tiene sus delegados en toda la República, que son los que conducen en las distintas localidades la acción política. No puede pretender el partido conducir desde aquí cada una de las provincias. El resuelve y toma las grandes resoluciones aun para el interior; pero no conduce en forma directa, porque no conoce la situación. No puede conducir lo que no conoce.

EL MEJOR AMIGO ES EL QUE NOS DICE LA VERDAD. REFLEXIONES y CONSEJOS

Todo este análisis que hacemos aquí es la autocrítica a nuestra propia obra política y de gobierno. Esa autocrítica es la que permite que en rueda de amigos nos digamos la verdad, aunque no nos guste. Hay que decirla, y entre amigos es obligación decirla.

La verdadera colaboración no es alabar siempre, sino señalar los errores, hablando un lenguaje claro de realidad, de verdad y de amistad. *El verdadero amigo es el que aconseja, y si es el enemigo el que habla, es mejor que esté cerca.*

Decía Alejandro, cuando uno de ellos se iba a ir enojado: "Tú te quedas aquí. Prefiero que me critiques donde me conozcan y saben que lo que dices no es cierto, a que me vayas a criticar donde no me conocen". Aquí pasa lo mismo. Si son dos compañeros que se pelean entre ellos, es mejor que se critiquen de cerca. Se trata de pasiones que es inútil pretender quitarlas a los hombres, porque sería desvirtuarlos.

El hombre tiene sus pasiones buenas y malas; y hay que tomarlo tal cual es, llevándolo despacio y con buena letra, como dicen los criollos. Con ductilidad, con paciencia y con tolerancia. Entre nosotros, compañeros de una misión común, con una doctrina común, no nos podemos ocultar la verdad; la verdadera colaboración está en decirle al amigo: "Esto está mal".

Esa autocrítica es la que nosotros debemos propugnar. Nos reunimos y en círculo reservado decimos todo lo que pensamos. Entre nosotros no puede haber reservas mentales. La reserva mental es una forma de traición al compañero y al amigo. Esto se hace de dos maneras: cuando la gente lo hace con encono y termina a silletazos; si lo hace con sinceridad, lealtad y bondad, termina con abrazos. Eso es lo que buscamos: que estas reuniones

terminen con abrazos de amigos que se han puesto de acuerdo y han quedado liberados de reservas mentales, porque la lucha política lleva fatalmente a eso. No son tanto los dirigentes como la gente que los rodea, que siempre viene con cuentos.

CUENTEROS Y ADULADORES

En la Casa de Gobierno quedamos muy poquitos de los que llegamos. Yo he sacado a todo intrigante o al que venía con cuentos. Los que quedan, trabajan en silencio y no dicen nada. El Gobierno es un pobre hombre que está buscando un objetivo lejano y marcha por su camino teniendo de un lado una legión de cuateros, y del otro, una legión de aduladores, cada una de los cuales, tira para su lado. La legión de la derecha tira para la derecha y la legión de la izquierda tira para la izquierda. Lo sabio está en no apartarse, en hacer una sonrisa y seguir. Eso es clásico en todos los gobiernos y en todas las acciones.

Por eso nosotros, abriendo nuestro corazón y nuestra alma en esas reuniones, vamos a establecer una acción común en base a un método que trata la situación, su apreciación, su resolución y su plan, y, entonces, después diversificaremos el plan en todo el país y formaremos la aplanadora, vale decir, la inmensa masa que forma el Partido Peronista transformada en una acción con unidad en la concepción y con unidad en la acción.

Señores: éste es el método que seguimos nosotros. Podrá haber otros mejores, no me aparto, pero tengamos como método un método simple, un método objetivo, un método que podamos estabilizar dentro de nuestra organización y un método que con el ejercicio podamos llevar a su más alto grado de perfectibilidad cada día más.

CONDUCCIONES DE TODO MÉTODO

Cuatro son las condiciones fundamentales para todos los métodos: 1°, *que sea simple,* porque si es complicado no se cumple bien; 2°, *que sea objetivo,* que vaya a una finalidad y que sepa lo que quiere; 3°, *que tenga estabilidad en la acción,* que se lo pueda utilizar permanentemente; y 4°, *que sea perfectible,* que en cada momento lo podamos perfeccionar.

Esas son las cuatro condiciones básicas de toda organización de métodos como de sistemas. Es la base de toda la acción: simple, objetiva, estable y perfecta.

Si cumplimos esas cuatro condiciones, nuestro método, por simple que sea, por primario que parezca, será efectivo. Si no lo cumplimos, por ampuloso, por grande y por científico que sea, nos llevará al fracaso.

En esto no hay que olvidarse de la sentencia napoleónica que es una de las cosas más sabias que he oído atribuir a Napoleón. Preguntado por qué él siempre vencía a los generales austriacos, se limitó a decir: *"Los genérales austriacos saben demasiadas cosas"*. En esto, como decía Martín Fierro, el quid del hombre "no está en aprender muchas cosas, sino en aprender cosas buenas".

CAPÍTULO IV

ORGANISMOS DE LA CONDUCCIÓN

I. — CONDUCCIÓN TÁCTICA Y CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA

Después de haber escuchado la clase de la señora, tan interesante, especialmente en lo tocante a la oligarquía —que ella trató—, pensaba yo que es, hasta cierto punto, tentadora la oligarquía.
Decía ella que Alejandro el Grande, que sin duda fue un rey descamisado, que al salir de Macedonia regaló todos sus bienes conservando para él sólo la esperanza, también cayó en manos del sentido y del sentimiento oligárquico.
Cuando se apoderó de Persia y entró en el palacio de Darío, y vio su trono de oro, se dio vuelta y dijo a los generales que lo acompañaban: "Esto sí que se llama ser rey".
Claro que él siempre había sido un rey descamisado.
También dijo la señora que Alejandro, después de estar entre los persas, se asimiló a ellos y cayó en manos de la oligarquía otra vez.
Le pasó lo que dice la señora que no tiene que suceder a nosotros. Los conductores han caído mucho en eso.
Yo voy a seguir tratando de los otros conductores, de los que no se asimilaron a la oligarquía.

LOS ORGANISMOS DE LA CONDUCCIÓN

Habíamos visto ya los elementos de la conducción, las características modernas de la conducción, la doctrina, la teoría, las formas de ejecución y el método de la conducción. Hoy voy a hablar sobre los organismos de la conducción.
Antes de estudiar la conducción conviene referirse, siquiera sintéticamente, a todos los órganos componentes de la conducción.
Por eso, cuando hablamos de los elementos de la conducción como valores intrínsecos de la conducción misma, nos referimos los conductores, a los cuadros y a la masa en sus características originales.
Cuando hablamos de las características de la conducción moderna, la situamos en el tiempo y en el espacio.
Cuando nos referimos a la conducción, a la doctrina y a las formas de ejecución, nos referimos a los elementos de unidad la conducción.
Cuando hablamos del método de la conducción, establecemos las distintas particularidades acerca de cómo ha de considerarse, desenvolverse y tratarse la conducción en sí.

Hoy vamos a conversar sobre los órganos constitutivos de la conducción. Vale decir, el conductor, los auxiliares de la conducción, la transmisión, la ejecución y el control de la conducción.
La conducción en sí necesita tener un desarrollo permanentemente orgánico. Es uno de los problemas básicos de la conducción, porque es sin duda, una actividad difícil, no sólo en la concepción, en la planificación y en la ejecución, sino también en el control.
No se concibe una conducción sin un control. Vale decir, que no es suficiente que yo de una disposición, que ha de cumplirse, si no compruebo personalmente que se cumple, porque lo hombres son siempre rebeldes al cumplimiento, unos por inercia otros por apatía y otros por mala intención.
De manera que no es suficiente decirle al hombre lo que hay que hacer, sino que es necesario comprobar si lo hace.
Esa es la experiencia más clásica en toda clase de conducciones.

EL PUNTO DE PARTIDA

Por eso, al analizar cada uno de estos elementos constitutivos diremos, en lo que se refiere al hecho de conducir, que es necesario escalonar claramente cuál es el aspecto en que actúa cada una de las conducciones.
Por eso debemos establecer, como punto de partida, que la conducción moderna en todos los campos, tanto en lo económico como en lo político, en lo social o en lo militar, se caracteriza por ser una actividad centralizada.
Es decir, hoy no se concibe una conducción como en la Edad Media, donde se dirigía a larga distancia o con gran espacio de tiempo, mediante largas directivas.
¿Por qué? Porque no existían los medios de comunicación necesarios.
Para ir de un pueblo a otro tardaban lo que se tarda hoy en ir en avión de América del Sur a Europa. Es decir, los medios han hecho evolucionar la forma de la conducción. Y lo que digo para estas comunicaciones intercontinentales, lo digo también para las comunicaciones y transmisiones dentro de un territorio.
Hoy para que todo el país quede impregnado de una noticia, de una directiva o de una orden, es suficiente que yo tome la radio en cadena general, diga una cosa, y diez minutos después todo el país esté envuelto en la ola de esa noticia o de esa disposición.

LA CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA

Lógicamente, con esto ha ido evolucionando también la conducción. Antes era más necesario confiar en órganos intermediarios. Hoy es posible realizar la conducción directa en ciertos órdenes de acción.

Esto sirve para, la conducción general, o sea lo que desde hoy en adelante llamaremos la conducción estratégica, porque en la política hay también una acción estratégica y hay acciones tácticas, porque la política es una lucha, y donde hay una lucha hay una lucha general y hay luchas particularizadas.
La lucha general es la estratégica y la lucha particularizada es la lucha táctica.
¿Qué hace la estrategia en la política? Prepara las mejores condiciones generales para obtener el éxito táctico en las acciones parciales.
Eso tomaremos en adelante, para entendernos, como definición de lo que es la estrategia política. Estrategia política es la serie de medidas y acciones que la conducción general establece dentro del marco total, para preparar las mejores condiciones de la lucha táctica en los lugares donde ella se realiza.
Y la lucha táctica, o sea la táctica política, es la acción puesta en movimiento en los sectores de acción política para vencer en la lucha dirigida contra los adversarios.
Es decir, en otras palabras, que quien hace la conducción general, el conductor, tiene por misión actuar en el campo político en forma tal que posibilite las mejores condiciones de lucha en cada lugar que ella se realice.

APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

¿Por qué, señores, debe dividirse este campo? ¿Por qué razón no se hace solamente la táctica y no la estratégica? Nosotros estamos acostumbrados, en nuestra política, a confiar demasiado en la lucha táctica.
Hasta ahora se ha hecho muy poco en el orden de la lucha estratégica. Se confiaba en la acción de los caudillos parciales.
El gobierno cometía un sinnúmero de errores en el orden político, empezando por hacer demagogia en vez de obra de gobierno; hacía política desde el gobierno, en lugar de realizar obra en el campo de las satisfacciones populares, que son la base del predicamento general en política y que los caudillos locales estaban obligados, después, a destruir de una u otra manera.
¿Qué ayuda tenían los colaboradores locales de la acción política general? Ninguna por parte del gobierno o del que gobernaba y conducía la política en el campo estratégico.
En otros casos se efectúa una acción estratégica en la dirección de la política, pero no siempre acompañada con la acción táctica, porque, eficaz en una forma general, la conducción estratégica afloja los resortes parciales. Entonces, allí donde no hay enemigos, los hombres se ponen a luchar entre ellos en vez de formar un frente para realizar la lucha.

TIPO DE CONDUCCIÓN IDEAL

El ideal, en este tipo de conducción, ha de ser tratar de ejercitar la mejor conducción estratégica, que ha de ser cumplida con una hábil y combativa acción táctica en los campos particulares.
Pregunto yo: ¿por qué deben ser las dos y no una sola?
Primero, porque en la práctica hay inconvenientes y factores desfavorables cuando se realiza unilateralmente la conducción, y segundo, por una razón de ser de la conducción misma: debe haber una conducción estratégica, porque es la que fija los grandes objetivos que deben ser bien y hábilmente elegidos.
Por ejemplo, en nuestra conducción política estratégica, ¿cuáles son los objetivos que nosotros hemos elegido como gran orientación de nuestro movimiento? ¿Cuáles son las banderas que hemos puesto al frente? La Justicia Social, la Independencia Económica y la Soberanía Política.
¿Por qué razón han sido bien elegidos esos tres objetivos? Porque nuestros adversarios, si quieren actuar, tendrán que tomar los mismos objetivos nuestros.
Nadie puede ir ya en este pueblo contra la Justicia Social, contra la Independencia Económica o contra la Soberanía. Y si van, peor para ellos.

TRES BANDERAS IRREEMPLAZABLES

De manera que, elegidos hábilmente los grandes objetivos estratégicos, la acción de la lucha en cada lugar está facilitada enormemente para los que la realizan. ¿Por qué? Porque tienen tres banderas irreemplazables, contra las cuales ni los adversarios pueden luchar.
Esto lo doy a título de ejemplo de cómo ha de complementarse una acción con la otra. ¿Por qué —dicen algunos— no dirijo yo toda la política del país? No puede ser, por una simple razón: ¿cómo podría yo manejar, gobernar o conducir la política en la provincia de La Rioja, estando yo en Buenos Aires, si allí hay una lucha local encauzada en un medio que desconozco, en una situación que varía diariamente y que yo también desconozco?
Yo necesito que esa lucha local la dirija alguien con conocimiento perfecto del lugar, costumbres, acción y situación diariamente variables.
Esa es la conducción táctica; y así como yo no puedo permitir que ese que realiza la acción táctica me venga a interferir, o a dar las directivas de cuál será la conducción estratégica que yo llevo en el país, tampoco me puedo meter a enmendarle la plana al que sabe y conoce la situación local.

GOBIERNO DE CONJUNTO

Yo mando en conjunto, pero no en detalle. Mando en conjunto creando mejores condiciones para que en La Rioja puedan empeñar su lucha táctica y triunfar.
De manera que en el orden de la organización de las acciones dentro de las características naturales y especiales que cada situación estratégica o táctica plantea a los conductores, cada uno debe actuar en su puesto, ayudando sin interferir, porque toda interferencia es inoportuna y es perjudicial.
Observen ustedes que todos los conflictos que se nos plantean en la conducción política, dentro del Movimiento, son motivados por esas interferencias.
Así llega el desacuerdo; el que está arriba interviene, observa, dice: "Yo estoy con éste". Y así se produce la división en el partido.

¡ESTOY CON TODOS!

Yo, *que conduzco desde aquí, no estoy con nadie, ¡estoy todos!* Por esa razón no puedo estar con ningún bando ni partido.
Cuando se hacen dos bandos peronistas, yo hago el "Padre Eterno": los tengo que arreglar a los dos.
Yo no puedo meterme a favor de uno o del otro, aunque alguien tenga la razón.
A mí solamente me interesa que no se dividan.
No puedo darle la razón a ninguno de los dos, aunque vea que, evidentemente, alguno de los dos la tiene.
Eso sería embanderarme, y si yo me embandero, el arreglo se hace más dificultoso.
Más bien los llamo, converso con ellos y les digo: "Déjense de cuestiones: ¡qué van a seguir discutiendo!; pónganse de acuerdo y arreglen el conflicto". Y cuando nos arreglamos y nos ponemos de acuerdo, no hay problema entre nosotros que no se pueda solucionar.
Por eso, en mi función de conductor superior, si me embanderase pasaría a meterme en la conducción táctica del lugar, donde, no es mi esfera de acción. Perjudicaría los intereses locales, abandonaría el problema, intervendría en lo que no es objeto de mi conducción, y al abstraerme en ese programa, abandonaría la conducción de conjunto y estaría mal conducido lo estratégico y mal conducido lo táctico. Y ésa no es la función del que conduce desde arriba.

LA LÍNEA DIVISORIA

Por esa razón he hecho esta disertación, para explicar dónde está la línea divisoria entre la conducción táctica y la conducción estratégica.
No hay una línea divisoria; hay un sentido común que dice hasta dónde llega uno en su actividad y una prudencia que anuncia dónde debe detenerse antes de invadir la jurisdicción de los demás, pero sobre todo eso hay un espíritu de amistad, de correligionario, de partidario, de doctrina, que le dice a uno que cualquiera sea la esfera de acción donde actúe, si lo hace con buena voluntad y para ayudar, está bien, y si lo hace con mala fe, con mala voluntad, para entorpecer o para producir fricción, está fuera de su acción y de su misión.
Con buena fe y con buena voluntad, en todas partes; con mala fe y mala voluntad, en ninguna parte resultará eficaz.

CADA UNO EN SU CASA

Por esa razón, al establecer estos elementos de la conducción, yo quiero ser suficientemente explícito para que dejemos ya, dentro de nuestro movimiento, esas ideas perfectamente fijadas: cada uno en su casa y Dios en la de todos, como reza el proverbio.
En este caso, con disculpa de lo que digo, el que conduce lo estratégico es el que está en todas partes, pero de una manera general, y el que conduce lo táctico es el que está todo en su función y en su acción. No se mete en la casa de al lado.
Si actúa dirigiendo la política en la Capital Federal, que no se meta en un pueblo de Buenos Aires. Si actúa en un pueblo de Buenos Aires, que no se meta en la Capital. Si actúa en La Rioja que no se meta en Catamarca.
Eso está fuera de la función de ellos.
Y está fuera de la esfera de ellos porque la conducción general y las relaciones entre los distintos sectores de la conducción corresponden a la conducción superior.

EN LA PROPIA ESFERA DE ACCIÓN

Si todos actuamos dentro de esta esfera de acción que nos fija la propia función, nosotros no podremos interferir nunca, molestar o crear problemas inexistentes.
Ya en nuestro país se han producido. La intención de formar una liga de gobernadores se produjo.
En nuestro movimiento, todos esos que han actuado con antigua concepción han producido factores disociantes y de molestias en la conducción.

Hoy, afortunadamente, ya se ha delimitado perfectamente bien. No se ha terminado con las interferencias; pero, sin embargo lo vamos realizando orgánicamente bien.
Cada provincia, con su gobierno y su representante del Partido Peronista en el Consejo Superior, con sus autoridades partidarias dentro de cada una de ellas, con amable comprensión conducción parcial, va desenvolviéndose perfectamente bien.
Cuando hay alguna pequeña cosa, nos reunimos, hablamos nos ponemos de acuerdo.
Sobre todo, viviendo la verdad y no teniendo reservas mentales, no hay problemas, para nosotros, que no podamos arreglar.
Cuando se produce algún pequeño roce, yo pongo especial atención y en seguida llamo a las partes y les digo: "A ver ¿qué pasa? Vamos a estudiar".
Estudiamos y arreglamos el roce y restañamos lo que pueda haber. No dejo profundizar. Hay que estar atento cuando se produce la rasgadura, para que después no se haga la grieta. Cuando se produce la rasgadura voy y pongo un poco de mezcla, fratacho y... ¡listo!

DIFERENCIAS ENTRE LA CONDUCCIÓN Y EL MANDO

En otras palabras, la conducción no es el mando.
Por eso los generales no sirven para esto, porque los generales están acostumbrados a mandar. Son unos hombres que a los quince años son puestos al frente de una unidad o empiezan a educarse en la disciplina. Cuando tienen dieciocho años recién empiezan a mandar, y entonces para ellos todo es mando. Luego, cuando llegan a general, les ponen tres o cuatro mil hombres a sus órdenes les dan su grado, el código de justicia militar y el mando. Nadie dice que no. ¡Cómo va a decir que no!
En la política el asunto es otra cosa. Primero, que nadie le da los tres mil hombres; se los tiene que ganar el conductor. El grado no lo tiene, ni tampoco él código, y si manda una cosa sin sentido no le obedece nadie.
Esa es una conducción muy distinta. Aquí hay que arreglárselas para que la gente haga caso y, sobre todo, tener cuidado de no ordenar nunca nada que no se pueda hacer, porque si eso se hace una vez, abre la puerta para que por ahí pasen todos los demás que no quieren hacer lo que deben o lo que conviene hacer.
Es decir, hay que procurar que no desobedezcan por primera vez. Cuando se trata de un asunto escabroso, mejor es maniobrar bien para que no tenga nada que decir nadie.
Desde que estoy en el gobierno nunca he tenido que decir: "Hay que hacer tal cosa"; siempre me las arreglo para que me vengan a decir los demás lo que yo quiero que se haga.

Y, sobre todo, en esta clase de conducción superior es conveniente estar acorazado con la condescendencia y sobre todo con la transigencia.

JUEGO DE TRANSIGENCIAS

La política, a pesar de que en ella hay algunos intransigentes, es un juego de transigencias. Se debe ser intransigente sólo en los grandes principios. Hay que ser transigente, comprensivo y conformarse con que se haga el cincuenta por ciento de lo que uno quiere, dejando el otro cincuenta por ciento a los demás.

Pero hay que tener la inteligencia necesaria para que el cincuenta por ciento de uno sea el más importante.

En esta conducción, nada rígida, todo dúctil, nada imponente, todo sencillo, hay que ser tolerante hasta con la intolerancia.

Naturalmente que hay que tener también el concepto de la energía cuando la energía está justificada.

Un gobierno débil termina con su prestigio, pero no hay que ejercer la energía inoportunamente. Un acto de energía realizado en una oportunidad por impulso, por pasión, por odio o por cualesquiera de esos malos consejeros, lleva al desprestigio.

Cuando uno toma una medida enérgica, ha de pensarla muy fríamente, para que no sean las pasiones las qué se la aconsejen, sino el raciocinio. Que sea fríamente meditada, que sea apreciada en todas sus consecuencias y muy consultada antes de tomarla.

Consultar hasta a los propios interesados, que cuando uno los sabe consultar, ellos aconsejan lo que uno quiere, porque es lo justo. *Entonces se toma la medida enérgica que no se afloja "aunque vengan degollando", como dijo Martín Fierro.* Se lleva adelante y se cumple. De lo contrario, no se debía haberla tomado.

LA DISCIPLINA POLÍTICA

La conducción política es difícil, porque es cuestión de tacto, ductilidad y aplicación consciente de las medidas de la conducción.

Si un general da una orden mal dada, lo más que le puede pasar es arrepentirse y dar una contraorden.

En política, una vez que se toma una medida mala, ya no tiene arreglo.

Dirán que es un torpe, un sinvergüenza, y eso nadie se lo sacará más de encima, porque no tiene el código ni un montón de cosas con que cuentan los militares.

De manera que esta conducción ha de meditarse muy profundamente, porque la disciplina con que se actúa en política es muy distinta a la militar.

Es una disciplina consciente, como lo es también la militar, pero sin rigidez; porque el militar está allí en un servicio; si es soldado, obligatorio, y si es jefe u oficial, en su profesión, de la cual él ha hecho fe para cumplirla y ha jurado realizarla con honor, disciplina y dignidad.
De manera que cuando recibe una orden, buena o mala, está obligado a cumplirla, porque está en su servicio, en su obligación; pero al político si le dan una orden que no le gusta, manda al diablo al conductor y no la cumple.
Es decir, que hay un grado y una forma totalmente distintos de disciplina. Es una disciplina de corazón, basada en la comprensión y en la persuasión, no en las órdenes ni en las obligaciones.

EL CONOCIMIENTO DE LOS HOMBRES

Los hombres que actúan en política deben ser siempre manejados con persuasión.
Nadie puede actuar si no va convencido de que lo que va a hacer es bueno, lo comparte y lo quiere realizar.
Indudablemente que en esta clase de conducción hay que tener una gran intuición para conocer a los hombres. En política, a los hombres hay que ayudarlos a ir adelante, cuando lo merecen. El que no tiene condiciones y puede ser peligroso para el propio Movimiento, ¡a ése hay que anularlo! En política no se puede herir. Nunca hay que largar a uno con una "pata rota", porque ¡hay que ver el mal que hace!
En política no se hiere: se mata o no se hace nada. Esas son imposiciones del medio en que uno actúa en esa clase de conducción.
Indudablemente que realizada la conducción dentro de las esferas de acción a que me he referido, en lo grande y en lo particular, o en lo estratégico y en lo táctico, dentro de lo perfectamente orgánicas, y cumpliendo cada uno su función, conscientemente, en la realización de esa conducción, puede llegar adquirir un alto grado de perfectibilidad.
Para lograr esta perfectibilidad influye, más que nada, la educación de los tres elementos fundamentales de la conducción; conductor superior, los cuadros auxiliares de la conducción y la masa.

EDUCACIÓN DE LOS TRES ELEMENTOS FUNDAMENTALES

Claro que ese ideal no se alcanza en dos ni en cinco ni veinte años; son necesarios cincuenta años de trabajo para "educar al soberano", como decían antes.
Cuando nosotros decimos que hay que educar al ciudadano, nos ponemos a educarlo. Antes, de acuerdo con las formas de conducción política, les

convenía más bien que "el soberano" estuviera muy educado, que no tuviese mucha conciencia de derechos ni de sus prerrogativas.
Señores: yo me extendí un poco en esto porque quería dar una idea general sobre los dos grandes aspectos de la conducción. Por ejemplo, para particularizar y terminar este tema debo decirles que cuando tomé la dirección de la conducción, recién tuvimos nosotros algunas fuerzas orgánicas.
En 1945, cuando se preparó la elección del 24 de febrero vinieron a decir que no teníamos fuerzas organizadas, que cómo íbamos a hacer nosotros frente a esos partidos que hacía tantos años que estaban organizados, que gastaban mucho en su propaganda, que tenían todos sus comités instalados, que gastaban millones en movilizar a sus hombres, y que nosotros no teníamos ni partido, ni comité, ni dinero, ni propaganda, sino la que hacían los descamisados con carbón en la calle.
Para mí, la elección es un acto cuantitativo. Son votos que se meten dentro de las urnas, y para meter votos dentro de las urnas, los hombres que comparten mis ideas y las de todos los que pensamos así ¿necesitamos estar organizados? Lo que necesitamos es gente que vote, y para eso no es necesario organizar.
Es cuestión de llamar a la gente para que vote. Y sí nosotros hemos persuadido al pueblo argentino de que tenemos razón, ¿para qué vamos a tener comités?
Efectivamente, los hechos me dieron la razón en las elecciones, pues con lo poco que pudimos hacer nosotros orgánicamente se recuperó todo lo previsto.
¡Qué iba a conducir una masa como la que tenía el Peronismo, total y absolutamente inorgánica! ¿Qué conducción política podíamos hacer?
Para conducir hay que tener una masa organizada, hay que tener comandos organizados y hay que tener un comando superior, también organizado, que pueda actuar. Si no se cuenta con eso, es mejor callarse la boca y no conducir; hay que dejar que todo se conduzca solo, sobre todo en la elección, que es un acto cuantitativo.
Los hechos me dieron la razón en estos problemas, a pesar de que no teníamos nada.

//. — ELEMENTOS Y MÉTODOS DE IA CONDUCCIÓN

El tiempo, que nos dijo que para ganar elecciones no se necesita organización, nos dijo, después, que para gobernar es imposible hacerlo sin tener una organización, porque el gobierno es un acto cualitativo.
Ahí se necesita seleccionar a los hombres.
Y hemos pagado caro, en el peronismo, el no haber estado organizados y no haber seleccionado a los hombres con que hemos actuado.

NO HAY NADA DECISIVO

De manera que, bien apreciada, ésa debe ser una pauta que nos presenta la clase de conducción y el valor de la conducción en cada uno de los actos políticos en que actuamos nosotros, considerando como actos políticos el gobierno y la lucha comicial.
En este sentido la conducción tiene aspectos sumamente diversificados, a muchos de los cuales uno les asigna coeficientes exagerados.
Algunos giran alrededor de puntos fijos y dicen: "Vea, el que nosotros tengamos a tales hombres en el Movimiento es decisivo para él".
Otros dicen: "Es decisivo que hagamos tal cosa en tal parte". En política no hay nada que por sí sea decisivo.
Lo decisivo es que aunemos todos los coeficientes de acción efectiva y los conduzcamos bien.
Eso es lo único que la conducción puede hacer dentro de la política.
Los demás son resortes de otra naturaleza, administrativos o de gobierno, pero no de la política.

NO EMBARULLAR LOS TÓPICOS

Y esto divide el otro sector en que actúa la política: el gobierno por un lado y la política por otro. Ni los del gobierno haciendo la política ni los de la política haciendo el gobierno.
Este es otro de los factores fundamentales de la conducción: no embarullar los tópicos, cada uno en su función. Y nada de cada uno fuera de su función, ni en la del vecino.
Por esa razón, al establecer nosotros las bases para la conducción, debemos fijar claramente esos cuatro aspectos.
El que conduce la política actúa en lo estratégico y en lo táctico. El que gobierna, por un lado, y el que conduce la política, por otro.
Por eso, mientras he estado en el gobierno no he querido tomar la dirección de la política y he creado el Consejo Superior Peronista, que es quien conduce.
Nadie podrá decir que estando yo en el gobierno he dicho: "Quiero que fulano de tal sea tal cosa".
¡No! A mí me vienen a preguntar —y me lo preguntan todos los días—: "¿Quién es su candidato?"
Yo, invariablemente, contesto lo mismo: "El que elija el pueblo. Ese es mi candidato."
Flaco servicio haría si yo me pusiera a digitar quiénes han de ser los hombres que deben actuar en cada parte.
Empezaría por demostrar que faltaba a la verdad cuando decía que cada peronista lleva el bastón de mariscal en su mochila.

Será el pueblo quien los elija, si tienen las condiciones morales necesarias para actuar en la función pública.

QUE DECIDA EL PUEBLO

Yo puedo decir: "Ese no debe ser, porque no tiene condiciones morales para serlo." Pero si el pueblo lo decide, yo le diré al pueblo: "Este hombre tiene tales condiciones que no convienen". Pero si él no renuncia o el pueblo no lo renuncia, yo tampoco lo voy a renunciar.

Mientras nosotros mantengamos bien dividido eso, no habrá motivos de fricción dentro del movimiento peronista.

Los que gobiernan, los que conducen la política, los que la conducen en el campo estratégico y los que la conducen en el campo táctico deben empujar desde el puesto que les ha correspondido y al que tienen derecho, y empujar lealmente y corriendo ligero, pero no haciéndole zancadillas al que corre al lado para hacerlo caer y ganar él.

No; con formas lícitas, cada uno en su andarivel, como decimos los que hemos hecho atletismo, sin molestar a los costados.

Si la conducción se realiza en esta forma, todo se facilita, absolutamente todo.

El que conduce en grande vive en Jauja, porque no tiene problemas con los hombres, ya que los problemas de las cosas se solucionan inmediatamente.

Siempre es lo mismo. El hombre lo complica todo.

La naturaleza es maravillosa si el hombre no la echa a perder, algunas veces.

Todo esto, que conforma una técnica general para la conducción, está basado en no interferir en esos cuatro aspectos a que me he referido.

HAY QUE EVITAR INTERFERENCIAS

Esto lo debemos fijar profundamente en todo el movimiento peronista.

Si ustedes echan una mirada al panorama, se darán cuenta de que todos los inconvenientes que tenemos surgen de eso.

El que está arriba se mete en lo de abajo, o el de abajo se mete en lo de arriba o en lo de al lado; el que está en el gobierno se mete en la política, y el que está en la política se mete en el gobierno.

Esta es una acción de conjunto que manejamos de acuerdo respetando en cada caso lo que hay que respetar.

Si yo me metiese en la conducción de detalles de cada provincia o territorio, cometería muchos desaguisados.

LA CAPACITACIÓN INTEGRAL

Nosotros hemos creado una organización que permite que la política esté conducida de acuerdo con el gobierno, porque no podemos dividirla en forma absoluta, ya que el gobierno es parte de esa política y la política es parte de ese gobierno; pero cada uno en lo suyo.
Cada uno en su conducción y todos de acuerdo.
Claro está que esto es más fácil decirlo que hacerlo. Pero con la práctica y el respeto de esas grandes directivas llegaremos a ejecutarlas mecánicamente, sin que nadie imagine siquiera que se puede hacer lo que no debe.
Si cada uno entra en esta acción, con la prédica de unos cuantos años —por ejemplo veinte—, tendremos educada a la masa, a los dirigentes y a los conductores.

EL CONDUCTOR, ELEMENTO PRIMORDIAL

De esta misma acción surge que el conductor es el elemento primordial, porque tiene una acción directa y otra indirecta en la conducción.
La acción directa es la que él realiza y la indirecta es la que sugiere, con su propio procedimiento, al resto de las conducciones locales, a las demás conducciones.
Por otra parte, de esa conducción superior es de donde sale la doctrina.
La doctrina no puede salir de otra parte, y es la influencia de esa doctrina la que va preparando los métodos y sistemas de acción en la conducción táctica de toda la política.

LA RESPONSABILIDAD DE LA CONDUCCIÓN

Esa acción directa e indirecta del conductor, su ejemplo, sus virtudes, sus defectos, sus métodos, sus sistemas, trascienden todos hasta el último escalón de la masa.
"De tal palo tal astilla".
Como él sea, será la masa.
Sus virtudes las cosechará en los hechos y sus defectos los sufrirá también en los propios hechos. Esto es sumamente importante.
Por eso, uno debe tratar, aunque no sea nada, de serlo todo, si tiene la responsabilidad de la conducción.

LA ELEVACIÓN CULTURAL DE LA MASA

Indudablemente que eso se facilita extraordinariamente con la difusión, el perfeccionamiento y la elevación del nivel cívico y cultural de la masa.

Es más comprensible, más fácil y todo se sistematiza mejor cuando hay una alta comprensión y ésta viene con la elevación del nivel cultural.
De ahí que yo crea que el peronismo tiene una función esencial que realizar dentro del pueblo argentino: ir elevando la cultura política, la cultura cívica del pueblo.
Sin eso estaremos siempre expuestos a que nos saquen la masa, engañándola; pero si le enseñamos a la masa a discernir por sí, a apreciar por sí, a comprender por sí, entonces estamos seguros de que no la volverán a engañar nunca más.
Y no engañada, no podrá irse con los que tienen la mala intención, sino que irá con los que tienen la buena intención.

CADA CONDUCTOR CREA SU INSTRUMENTO

Eso será a la vez el reaseguro del peronismo, para que nunca estemos tentados de tener una mala intención, para que seamos siempre instrumentos del pueblo y no lleguemos jamás a hacer del pueblo un instrumento nuestro.
Por esa razón, al hablar del conductor es necesario decir que forma sus fuerzas, las organiza, las instruye, las prepara y las conduce.
De lo contrario, no es conductor.
Cada conductor crea su instrumento, como cualquiera que debe realizar un trabajo.
Nadie lo puede hacer en su lugar, de manera que él tenga algo que agradecer.
Si no lo hace él personalmente, con sacrificio de todos los días, con la prédica constante y permanente, con el ejemplo, si él no se empeña con todas sus fuerzas y con toda su vida —y la vida de un hombre es demasiado corta para hacerlo todo— no podrá conducir bien.
Por esa razón, creo —y lo he sostenido siempre— que el genio es trabajo.
Nada puede realizarse por inspiración de nada, sino por la prédica constante y permanente, por la continuidad extraordinaria; del esfuerzo. Solamente así se podrán vencer las malas inclinaciones, a las cuales es siempre más propensa la gente, que a las buenas.

NO MUCHO, PERO BUENO

De manera que todo eso está sobre los hombros de uno. Es necesario ir arbitrando los medios para realizarlo, pensando que a los pueblos no se les puede dar eso por bolsas; hay también dosificación.
No es suficiente con que el pueblo engulla; es necesario que asimile, y hay que hacerlo de manera que el pueblo asimile.

No hay que hacerlo en la medida de lo que uno puede decir o enseñar, sino en la medida en que el pueblo aprende, dándole suficiente para que asimile. No mucho; poco pero bueno.
Esta prédica de la doctrina, desarrollada paulatinamente, ha de ser convenientemente dosificada.
Nosotros podemos estar contentos con los resultados que, hemos obtenido con nuestra prédica. *¡Hasta nuestros propios adversarios están hablando en peronista desde sus propias tribunas!*
Quiere decir que nuestra doctrina no sólo ha entrado en los peronistas, sino también en los contrarios.

LOS CONDUCTORES AUXILIARES

Si es importante la acción del conductor, no le es menos la acción de los conductores auxiliares. Estos representan la multiplicación del conductor.
Si hombres de las mismas ideas y sentimientos, de la misma orientación doctrinaria, de la misma manera de ser, actúan en forma directa, en contacto con la masa, dando los mismos ejemplos, evidenciando las mismas virtudes, inculcando los mismos principios, se llega a inspirar a la masa con mucha más rapidez.
Por esa razón es elemental y fundamental la formación de los hombres auxiliares de la conducción.
Me dirán: ¿por qué nosotros no comenzamos ya en el año 1946 a formar esto?
Diré a ustedes que pensé sobre eso, y que me dije lo siguiente: "Dios nos libre de los malos maestros, porque un mal alumno es un mal, y un mal maestro son miles de males, por todos los alumnos que forma."

HOMBRES DE UNA MISMA CAUSA

Cuando el peronismo se formó no sabíamos quién era quién. No nos conocíamos, no éramos amigos, porque si hubiéramos dicho que en aquellos tiempos éramos amigos, hubiéramos mentido. Eramos hombres de una misma causa, que pensábamos alcanzar los mismos objetivos, pero que veníamos de todas partes y de todas direcciones.
¿Cómo podíamos pensar que ya éramos amigos?
Recién ahora comenzamos a hacernos amigos, cuando nos conocemos y sabemos cuáles son los puntos que calza cada uno. Las revoluciones, en su iniciación, marcan las horas de los audaces. Me he dado cuenta de que cuando se produce una revolución, a todos los que vienen a ofrecerse, diciendo: "Yo soy bueno para esto", siempre hay que dejarlos e ir a buscar a los que vienen a ofrecerse.
Generalmente, ésos convienen más.

Todos saben, tanto como yo, cuántos hombres hemos tenido que sacar de los que actuaron en los primeros tiempos, porque sus valores morales no estaban a la altura de sus ambiciones o de sus deseos.

LA ESCUELA SUPERIOR PERONISTA

La Escuela Peronista pudo haber empezado a funcionar en 1946. Esto que hemos hecho ahora lo podíamos hacer entonces, pero ¿quiénes hubieran venido a la Escuela Peronista? ¿Hubiéramos podido saber quiénes eran y hubiéramos podido seleccionar a los hombres que debían obtener por lo menos la iniciación de esta marcha en la preparación para la conducción?
Eso me hizo pensar muchas veces, y nunca me apuré. Algunas veces sentía la necesidad, pero prefería que siguiésemos desenvolviéndolos más o menos como íbamos.
Ahora que nos conocemos, ahora que entre nosotros mismos nos seleccionamos de acuerdo con nuestros valores morales, ahora un hombre sin condiciones morales que viniese a esta escuela, él solo se iría; no se encontraría cómodo.
Y en el futuro, con los cuadros auxiliares de la conducción haremos lo mismo.
El hombre que no esté a tono con las virtudes que deben tener los que conducen, o los que dirigen, no se sentirá cómodo entre nosotros.

LAS FUERZAS MORALES

Quizá en ciertos aspectos tiene más importancia el conductor auxiliar que el propio conductor, porque el auxiliar es el que está en contacto directo con la masa, y por buenas que sean las intenciones del que conduce de arriba, él no puede dar su ejemplo personal ni llegar con su palabra todos los días a quienes él debe ir formando en la misma mística y en la misma moral.
Un partido político cuyos dirigentes no estén dotados de una profunda moral —que no estén persuadidos de que ésta es una, función de sacrificio y no una ganga, que no estén armados de la suficiente abnegación, que no sean hombres humildes y trabajadores, que no se crean nunca más de lo que son ni menos de lo que deben ser en su función— ese partido está destinado a morir, a corto o largo plazo, tan pronto trascienda que los hombres que lo conducen y dirigen no tienen condiciones morales suficientes para hacerlo.

LA DESCOMPOSICIÓN EMPIEZA POR LA CABEZA

Los partidos políticos mueren así, porque ya he dicho muchas veces que los pescados y las instituciones se descomponen primero por la cabeza.
El día en que nos descompusiéramos nosotros, no tardaría mucho en descomponerse todo el Movimiento, disolverse y dispersarse.
Así mueren las instituciones.
Por esa razón creo que es una responsabilidad la que adquirimos los que tomamos los puestos directivos.
Siempre que veo una orquesta, miro al que dirige y pienso: "Preferiría estar tocando allí un instrumento y no ser el director que tiene que vigilar a los que tocan y debe tener una capacidad superior". Es más cómodo tocar y hacer lo que le indican.
En esto de la conducción es lo mismo.
Cuando uno conduce con verdadera pasión, lealtad y sinceridad, es mucho más difícil el puesto del que dirige que el puesto del que ejecuta, y es para eso que debemos formar y preparar, nuestros hombres.

LA CONDUCCIÓN EN GRANDE

Sobre las formas de la conducción en el orden estratégico, en grande, se conduce por grandes directivas, con gran amplitud. ¿Por qué? Porque deben ser cumplidas por todos en distintos lugares, circunstancias y tiempos.
No se pueden dar ordenes que resulten ciertas en una parte e inciertas en otra; que resulten buenas en una parte y malas en otra; débiles en un lado y fuertes en otro.
Hay que dar directivas que permitan que los que tengan que ejecutarlas dispongan de un amplio campo para jugar dentro de todas las soluciones que se pueden presentar.
Por eso se dan solamente directivas para la conducción en grande, o sea grandes líneas de acción con amplio frente para moverse dentro de esa acción.
La conducción táctica se dirige directamente por disposiciones. ¿Por qué? Porque él está viendo la lucha allí y puede decirle al otro: "Haga tal cosa", para tener la unidad y la centralización en la dirección de la lucha.
Por eso, cuando actúa el Consejo Superior Peronista, no debe hacerlo por órdenes, sino por grandes directivas de conjunto pero cuando actúa el que dirige la lucha en una localidad, lo hace por disposiciones rígidas, que no deben ser violadas por nadie, es decir, por órdenes.
La conducción táctica es por órdenes, la estratégica es por directivas.

EL PROPIO CONVENCIMIENTO

Dentro de la conducción debe funcionar, en forma permanente, una información de ida y de vuelta.
Esto quiere decir que uno debe dar información a los que ejecutan, para dar conciencia de acción, es decir, que nadie debe actuar en política sin saber por qué está haciendo algo y que está haciendo, además de llevar la persuasión de que debe hacerlo.
En una orden militar se dice: "Haga tal cosa", y se termino. En política no se puede hacer. El que lo hace se equivoca, debe llamar al hombre y decirle: "La situación es ésta. Nosotros tenemos que lograr estos objetivos. Yo he pensado que esto es todo lo que podemos hacer, ¿qué le parece a usted?"
Y así lo persuade y lo va convenciendo. Si lo larga sin convencerlo, cumplirá de mala gana o no lo hará, pero si se va convencido, es probable que lo haga.
Y siempre hay la posibilidad de llamarlo después y decirle por qué no cumplió; o por qué lo hizo mal, si en verdad estaba convencido de que debía hacer lo que se le indicó.

LOS SISTEMAS Y LAS FORMAS

Esto de los sistemas y de las formas tiene una importancia extraordinaria, pero implica un trabajo también extraordinario.
Para tenerlo siempre despierto al que realiza la tarea en el punto de contacto es necesario tenerlo permanentemente informado y que él a su vez lo tenga informado a uno.
Así, cuando va mal, se lo puede llamar y decirle: "Va mal, agarre para el otro lado". Ese cambio de opiniones, ese consejo, esa consulta permanente que puede realizarse en las pequeñas esferas, favorece y ayuda extraordinariamente la conducción, sobre todo la comprensión, y uno puede vigilar si cuando trabaja ese hombre lo hace para todos o para él, lo que es muy importante también en la conducción.
Ese sistema de información de ida y vuelta es indispensable en la realización de toda la conducción, no sólo para mantener latente y permanente la acción, sino también para vivir informado sobre lo que hacen en el lugar de la conducción.

EL MUNDO NO GIRA EN TORNO A UNO

Otra cosa que hay que vigilar permanentemente, en la conducción, es que las partes se encuadren siempre en la situación de conjunto y en la acción de conjunto.

Una de las cosas más comunes en la conducción política es que el que conduce en el lugar cree que el mundo gira alrededor del pueblo que dirige, y entonces no hay problema que él no subordine a la acción política que desarrolla allá en el pueblito.
Cuando viene alguna cosa, la resuelve por su cuenta.
No es ése el procedimiento.
El debe subordinar el pueblito a la República, porque el pueblito está en la República y no la República en el Pueblito.
El que hace una conducción de su pueblito, departamento, provincia o territorio ha de pensar siempre que va a resolver alguna cuestión de la lucha política, y ha de pensar, también, si eso que él hace favorece a la acción de conjunto o no la favorece, en cuyo caso, si no está seguro, lo mejor es consultar a la acción de conjunto, y allí le dirán si conviene o no conviene, porque ellos están más en la acción de conjunto.

EQUILIBRIO DE LAS MENTALIDADES

Vale decir que nunca, en la conducción táctica de una acción política, ha de pensarse y resolverse unilateralmente, porque así es como se rompe la unidad de acción y se actúa en fuerzas disolventes en vez de fuerzas concurrentes, que es la base del éxito en la política.
De la misma manera, en una situación estratégica falsa, el éxito en el pueblito no salva nada.
¿Qué va a hacer con que venza en el pueblito si perdemos en la República?
Es una cosa bien clarita: en una situación política estratégica falsa, el éxito táctico no conduce a nada.
Por esa razón, en esto hay que llevar a los hombres y a la mentalidad de los hombres que conducen, que nada ha de hacerse fuera de la situación de conjunto, porque lo que decide es esa situación de conjunto.
De nada le va a valer a un peronista ser convencional en Calamuchita si el presidente de la República fuese un radical o un conservador.
Es decir que hay que servir al conjunto, en primer término, y, dentro del conjunto actuar, porque todo se viene eslabonando desde arriba.

LAS DISPOSICIONES y EL CONTROL

Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar las disposiciones y el control. Vale decir que hay que utilizar todos los medios posibles para que las noticias, directivas, disposiciones u órdenes alcancen oportunamente a los órganos a que están destinadas.
Una de las fallas fundamentales de los políticos es que se reúnen en organismos directivos y conversando dicen: "Bueno, esto hay que

transmitirlo". "Transmítelo", le dicen al secretario. Éste dice a otro: "Transmítelo".
Pasa el tiempo y la noticia, la orden o la directiva llega a algunas partes y a otras no llega.
A algunas partes llega al día siguiente, a otras al año siguiente; a algunas partes llega completa, e incompleta a las otras.

CÓMO ASEGURAR LA UNIDAD DE ACCIÓN

Esto es algo que tiene un valor importantísimo, aunque nos parezca que no.
Que todo el mundo esté igual y oportunamente informado, después de la unidad de concepción, es lo único que asegura la unidad de acción.
De nada vale que nosotros lo pensemos si no lo hacemos pensar a todos los demás que deben actuar.
De manera que esto, que parece una cosa secundaria, es fundamental.
Hay que organizar un sistema de transmisiones permanentes y completo para que las noticias, informaciones, disposiciones, directivas y órdenes lleguen oportunamente y a todas partes, porque si no la aplanadora no se forma.
Esa aplanadora —de que tanto hemos hablado— no marcha, no funciona.
Este defecto lo he observado mucho en nuestro trabajo, y es muy común.
Yo recuerdo siempre a los radicales, y menciono esto como un caso de eficacia de las medidas que se toman contra la acción del adversario.
Siempre, con los radicales amigos míos, he criticado una cosa: "A ustedes los engañaban en la provincia de Buenos Aires, y con el fraude les ganaban la elección. Ustedes se reunían en el comité, lanzaban un manifiesto y se quedaban tan tranquilos por cuatro años", y la masa también se conformaba.

LEVANTAR AL PUEBLO

Hay que hacer una cosa, hay que levantar al Pueblo. ¡Que manifiesto ni qué ocho cuartos! *Una orden: levantar al Pueblo. Frente al fraude se reacciona de una sola manera. Hay que tener todo bien conectado y a la voz de "ahora" se levanta todo mundo, le queman los comicios, le matan los fiscales, cualquier cosa. Es la única forma de combatir el fraude. ¡Pero con manifiestos...!*
Indudablemente que para hacer una cosa así es necesario tener la conducción y todo un sistema de acción establecido, de transmisión, para que llegue y se conecte en un todo, y accione todo el mundo junto.
La acción de conjunto es extraordinaria.
Ya vamos a hablar, cuando tratemos de los principios de la conducción, de la acción de masa, que es la base en política.

HAY QUE SER FUERTE EN UN LUGAR Y EN UN MOMENTO

La acción de masa es un principio eterno e inmutable de la conducción, porque todas las conducciones, en el orden militar o económico, la usan.
Es decir, no hay que echar gotas. Hay que echar con el balde para que haga efecto.
Eso se llama el principio de la economía de la fuerza que dice que no hay que pretender ser fuerte en todas partes, porque entonces uno termina por no ser fuerte en ninguna.
También dice que no se puede pretender ser siempre fuerte, porque termina por no ser fuerte nunca.
Hay que ser fuerte en un lugar y en un momento, y por eso hay que tener todo en la mano para poderlo manejar a fin de conducir.

LA ACCIÓN DE MASA

Esa acción de masa destruye cualquier cosa. Recuerdo que una vez, cuando estaba en la Secretaría de Trabajo, en 1944, que salían a la calle la F.U.B.A. y la U.D., yo estaba metido adentro, pero tenía todos los obreros atrás y les decía: "De casa al trabajo y del trabajo a casa".
Venían y me decían todos los días: "Nos están ganando la calle y no hay que dejársela ganar".
Yo contestaba: "Y bueno, ¿para qué quieren la calle?; dejémosles que tengan la calle".
"Que hacen manifestaciones, que insultan a la gente, que nos pegan cuando nos encuentran aislados, que matan vigilantes", me decían.
"Paciencia —contestaba—, somos una víctima más de los políticos".

LA ECONOMÍA DE LA FUERZA

Les dije: "Les voy a demostrar que en esto la economía de la fuerza triunfa".
Llamé a los madereros y les pedí: "Muchachos, háganme unos garrotes grandes".
Después llamamos al gremio de la carne y les dijimos: "Muchachos: ¿se animan con 500 bastones a salir a la calle?"
Les dimos quinientos palos, salieron, ganaron la calle y los otros no la volvieron a recuperar más.

Claro que para hacer eso nosotros esperamos dos meses.
Cuando ellos se habían aburrido de andar solos por la calle, nosotros estábamos fresquitos, listos y con ganas de salir a la calle.
Lógicamente, todo se terminó en un solo acto.
Todo eso tiene una técnica, no se hace porque sí. Esa técnica es la que hay que dominar en la conducción, y está basada en principios científicos, en los verdaderos principios del arte de la conducción.
No se conduce a ojo de buen cubero, sino a conciencia y estudiando minuciosamente un problema y resolviéndolo científicamente.
Hay que hacerse un conductor, un profesional, si es posible, dominando los principios del arte y aplicándolos bien y oportunamente.
Todo eso lo vamos a considerar en su momento. Me refiero a que para poder realizar eso, cumplir los principios y ejecutarlos es indispensable que tengamos esto, que es la base.
Se podrá dominar y accionar en conjunto porque de qué sirve el principio si no podemos juntar la gente y hacerla salir en un momento oportuno con unidad de acción y de concepción. Es inútil. Uno se queda con la linda idea.
Decimos muy bien las cosas, las pensamos mejor, pero las hacemos mal, porque no tenemos el elemento de acción, la técnica ni la organización.
Para poder golpear con un martillo, primero hay que tener la fuerza y el martillo.
Con esto es exactamente igual.
No se puede accionar en la conducción si uno no ha preparado su instrumento y su herramienta. *Cuando tiene la herramienta en la mano, golpea, fuerte y bien.*

TRABAJO DE AÑOS Y AÑOS

Todo esto que nosotros tratamos de formar, y que haremos paulatinamente, no se improvisa.
Es trabajo de años y años, porque hay que ir llevando estos, conocimientos a la masa, a los dirigentes, y poniéndolos en práctica para que la experiencia misma lo vaya formando a uno en la escuela de la acción, que es la mejor escuela.
El que lo haya hecho una vez, no se olvida más; el que se haya equivocado una vez tal vez se olvide menos, porque tiene *la lección del fracaso, que es una de las grandes lecciones que da la vida.* Claro que es una experiencia cara y que llega a menudo tarde, pero siempre vale para la vida.

HAY QUE CONOCER LA SITUACIÓN

Otra de las cosas indispensables en la conducción, y para la cual hay que estar conectado hasta con el último órgano, es que hasta el último hombre conozca la situación; qué es lo que se quiere hacer y qué se debe hacer.

Hay que arbitrar los medios para que todo hombre conozca la situación, sepa lo que hay que hacer y cómo hay que proceder.

Eso hay que llevarlo a la masa. Cuanto más penetrada esté la masa de estas cuestiones, mejor será el procedimiento, más inteligente, más comprensiva y la unidad de acción vendrá con más fuerza y decisión. Esa es otra cosa que hay que sistematizar.

Generalmente, las acciones fracasan porque las noticias son ineficientemente conocidas, porque la persuasión no ha llegado a todos los hombres y unos están indecisos; esto es lo que pasa generalmente aquí, y que yo he tratado de ir terminando por la información.

Es una cosa muy común que en determinadas situaciones todo el mundo diga: "¿Qué dice el General?"

Se habla de un candidato: "¿Qué dice el General?"

Eso no se debe decir en una masa organizada.

Cuando llega la noticia debe llegar completa y todo el mundo debe saber qué se piensa en el medio, arriba y abajo.

Esto hay que sistematizarlo, porque todavía no lo tenemos bien sistematizado.

Si eso se realiza, es posible la ejecución con unidad de acción. Y si se asegura un sistema, es algo que se va produciendo en las mejores condiciones.

EL CÁLCULO DE LAS FUERZAS

Si la conducción política es buena, frente a una conducción política inorgánica, es invencible.

Un partido político que tenga una conducción bien realizada, tiene que ser invencible, porque forma un cuerpo de acción que aplica la fuerza en el momento oportuno, donde hay que aplicar la mitad de la fuerza para vencer, reservando la otra mitad.

Claro que hablo teniendo en cuenta que existe un predicamento político como el del peronismo, porque de lo contrario sería inútil que se condujera bien.

Primero es necesario cumplir las demás condiciones que hemos mencionado, porque si fuéramos demócratas progresistas, por bien que condujéramos, nuestro esfuerzo resultaría inútil.

NECESIDAD DE CONTROL

Otra cosa importante es lo que se refiere al control de la ejecución, que es otro de los factores que cierran el ciclo de la conducción.
Además de todos los elementos mencionados, es necesario ejercer un control permanente y minucioso de la ejecución.
Los hombres son todos buenos, pero si se los vigila son mejores. Es decir, que en la conducción no puede considerarse solamente que las cosas se han de hacer, sino que se debe tener la seguridad de que se hagan, y de que se hagan bien.
Por eso, todos los organismos de la conducción deben tener sus controles de ejecución.
Vale decir, que la función de un elemento directivo de la acción política no sólo ha de conformarse con decir lo que hay que hacer y comunicarlo, sino también en comprobar que se haga.
En todas las actividades es necesario realizar esto.
Aun en el gobierno, yo sigo siempre el mismo sistema. Cuando me olvido, las cosas no se realizan hasta que hago sentir el control.
Ese control de todos los actos es necesario por dos razones primero, para saber si las cosas se hacen, y segundo, porque si todos nos controlamos a todos tendremos mayor interés en andar mejor.
En política, como en muchas otras cosas de la vida, hay que, obrar siempre como si uno estuviera en presencia de Dios, como si estuviera ante una presencia superior.

LA ESENCIA DEL CONDUCTOR

Señores: por hoy yo doy por terminada esta clase con la que he cerrado los capítulos preliminares de la conducción y desde la próxima clase deseo entrar directamente en la conducción.
Todo lo que hemos hablado, como prolegómeno de la conducción, es muy importante, pero la médula misma de toda la parte de la conducción la comenzaremos a tratar en la próxima clase hablando del conductor como la parte vital del arte de la conducción, sus condiciones morales, intelectuales y partidarias.
Haré una rápida recopilación de lo que yo creo que debe ser el conductor, para después entrar inmediatamente a lo referente a la parte inerte del arte.

EL ARTE Y LA TEORÍA

El arte está compuesto siempre de una parte vital, que es el artista; de una parte inerte, que es la teoría del arte.

Lo primero que quiero presentar es lo que considero que constituye el artista en la conducción.
Como en todas las artes, la conducción no escapa a las reglas generales.
Quiero presentar al conductor como considero que debe ser: cuáles son sus valores y cualidades, para después considerar directamente la teoría del arte, analizando una serie de principios que lo caracterizan.

LOS PRINCIPIOS DEL ARTE DE LA CONDUCCIÓN

Nadie puede decir cuáles son los principios del arte de la conducción, ni tampoco nadie se ha animado a decirlo. Unos han dicho mucho y otros poco.
Que existen principios, es indiscutible, porque si no existieran, la conducción no sería un arte. Y es arte y tiene principios, porque de lo contrario no sería arte.
Cristalizando unos cuantos principios, y analizándolos, nos iremos metiendo suavemente, como un tornillo, dentro del arte mismo, pensando que de nada vale la teoría si no se tiene un poco de artista.
Lo que la teoría puede dar es una técnica, y eso no es solamente técnica.
La teoría sirve al arte, pero si no hay un artista se hará una obra perfecta, pero sin vida. La inspiración es del artista. En esto todos tienen un poco de artista, según la cantidad de gotas de óleo sagrado de Samuel que Dios ha puesto en cada uno.

TODOS TENEMOS ALGO DE ARTISTA

Unos lo hacen con acierto y otros con menos acierto, porque de artista y de loco, como dicen, todos tenemos un poco.
Todo el mundo tiene, en esto, un poco de artista. Pero eso se perfecciona extraordinariamente por el método.
Los antiguos decían que al arte se llega por dos caminos por el genio o por el método. Los que no tengamos la suerte haber recibido mucho óleo sagrado, por lo menos tengamos la perseverancia de persistir en el método para arrimarnos al arte.
Por otra parte, la conducción no requiere solamente genios; necesita hombres medianos y de trabajo, que muchas veces son más eficaces.
La inspiración puede dar una solución, en algunas circunstancias; no hay que caer en la escuela que estuvo en boga en 1800 que decía que el arte es solamente para los que nacen artistas y que los que no nacen artistas ¡para qué se van a dedicar al arte! ¡Se nace o no!

SUELE SER CUESTIÓN DE GUSTOS

Esa escuela negativa no es la de la conducción. Si en la conducción aparecen los hombres artistas mejor, pero no son siempre indispensables.
Se puede conducir mejor sin artistas.
En el arte aparece un artista, pero hay muchos otros que pintan bien y que a veces gustan como los mismos artistas.
Hay muchos cuadros de un pintor moderno, que pinta más o menos, y que a mí me gustan mucho. Es cuestión de gustos. Y en la conducción hay mucho de gustos.
Pero, naturalmente, el arte de la conducción es más perfecto en ese sentido, porque a un cuadro o a una escultura uno los acaricia y le gustan o no, pero en el arte de la conducción "el tipo triunfa o fracasa".

FACTORES DE ÉXITO Y DE FRACASO

Yo trataré, en pocas clases, de poner en evidencia esos factores de éxito o de fracaso en el análisis del conductor y de la teoría de la conducción.
Si lo consigo, quedaré satisfecho
Es una cosa bastante difícil.
Yo trataré de hacer un análisis lo más profundo posible, y después que hayamos terminado con la exégesis de esos grandes principios, haremos algunos ejercicios teórico prácticos sobré conducción.
Yo plantearé una situación; ustedes harán la apreciación de la situación, tornarán la resolución y proyectarán un plan de acción.
Eso es lo más práctico, porque sobre la conducción se procede por dos sistemas: primeramente, por análisis y estudio teórico, y después, por los estudios aplicados, que pueden ser situaciones concretas, porque esto de hablar de la conducción es fácil, pero lo difícil es conducir.
No queremos formar hombres que sepan hablar de la conducción, sino que sean capaces de tomar una resolución y ejecutarla.
Esa ejercitación es la que va a ir dándole alas a uno para comenzar a volar en la aplicación de los grandes principios de la conducción. Esas ejercitaciones son también, en algunos casos, análisis de hechos históricos.
Se plantea una situación producida en la historia, se estudia críticamente y se dice por qué fracasó o triunfó. Cuáles son los factores que condujeron al éxito. No se estudia una situación para volverla a aplicar, porque ésa situación no se repite más. Se la estudia como una gimnasia, para ser más sabio en todas las ocasiones.
Ese es el camino para ejercitar la conducción.

Yo podría hablarles años sobre esto, porque me he pasado la vida estudiando, pero nunca podría transmitirles la enseñanza que ustedes sacarán en cuatro o cinco trabajos sobre situaciones que ustedes estén obligados a analizar, a aislar y a familiarizarse con los factores del éxito y del fracaso, como así a apreciar situaciones concretas, tomar resoluciones concretas y preparar un plan, para llevar a cabo una acción táctica o estratégica en la política. En las próximas clases empezaremos a tratar del conductor. Sobre esto he escrito varias cosas, que si las tienen a mano, podrían leerlas.

Hay varios trabajos míos sobre el conductor, y un librito mío habla mucho sobre la conducción. Es de carácter militar, pero es aplicable a la política. Las condiciones del conductor en la política, son más o menos las mismas que se requieren para la técnica de la conducción.

Claro que las condiciones son otras, y es sobre eso que voy tratar.

CAPÍTULO V

EL CONDUCTOR

I. — SECRETOS DE LA CONDUCCIÓN

En nuestra clase anterior habíamos dejado para tratar hoy lo referente al conductor, es decir, lo que yo llamo la parte vital del arte.
Se ha llegado a discutir muchas veces si la conducción es un arte o una ciencia. .
Asunto difícil —diremos— de establecer en forma categórica, porque en ella uno utiliza todos los conocimientos, sean éstos de la ciencia o sean de la vida, que es la más grande de todas las ciencias para un conductor.
Sin embargo, es indudable que la conducción es un arte; es puramente un arte, y utiliza también, como las demás artes, partes de la ciencia. Si en lugar de arte fuese una ciencia, ya existiría alguna fórmula para crear una obra de arte como la de Napoleón, como la de Alejandro o la de César.

LA CIENCIA Y EL ARTE DE LA CONDUCCIÓN

Creo que todavía no existe una ciencia que capacite al hombre para realizar esa clase de trabajos.
La ciencia, en general, difiere del arte y se rige por leyes, las cuales establecen qué a los mismos efectos corresponden las mismas causas.
El arte, en cambio, es una cosa distinta; no tiene reglas fijas ni leyes, sino que se rige por principios, grandes principios que se enuncian en una misma forma, pero que se aplican de infinitos modos y maneras. Vale decir que nada nos da la posesión de un arte, de un principio como cierto, sino mediante la transformación que el criterio y la capacidad del conductor hace en su aplicación en cada caso concreto, porque las mismas causas en la conducción no producen los mismos efectos.

LOS HOMBRES Y LOS HECHOS

Intervienen los hombres e intervienen los hechos, y aun en casos similares, a iguales causas no se obtienen iguales efectos, por que cambian los hombres y cambian los factores que juegan en la solución del problema.
De manera que la conducción es un arte sui géneris. Es distinto de todos los demás. Es un arte porque presupone, permanentemente, creación. La conducción sin espíritu creador no existe, y es permanente creación porque todos los casos que la historia plantea en la conducción son distintos, como distintos son los factores que intervienen en cada caso.

LA HABILIDAD DEL CONDUCTOR

La habilidad del conductor está en percibir el problema, captar cada uno de sus factores en su verdadero valor, sin equivocar ninguno de los coeficientes que, con distinta importancia, escalonan las formas principales y las formas secundarias del hecho.
Captado el problema en su conjunto, elaborado por el propio criterio y resuelto con espíritu objetivo y real, el hecho se penetra; el análisis lo descompone, la síntesis lo arma y el método lo desarrolla.
Eso es todo cuanto se puede decir de la operación que, naturalmente, se produce en la personalidad del conductor. Es algo extraordinario como lo que sucede con los organismos fisiológicos que, ingiriendo distintas substancias, pueden producir reacciones con efectos similares.

UN ARTE SIMPLE Y TODO DE EJECUCIÓN

El conductor es un ente de transformación maravilloso, que percibe un fenómeno y saca una solución elaborada por sí, parte intuitivamente, parte por el análisis y parte por la síntesis.
Difícil de comprender, porque son fenómenos que no creo haya nadie que pueda explicar de una manera certera.
Lo que sí se puede expresar es que éste es un arte simple y todo de ejecución, como decía Napoleón. Simple para el que tiene, las cualidades y calidades; difícil para el que no las posee. Que esas cualidades y calidades pueden adquirirse realmente, es cierto. De manera que el conductor, indudablemente, puede nacer, pero puede también crearse y perfeccionarse.
De esto se podría hablar con sentido analítico y con sentido filosófico días enteros. Pero no es nuestra finalidad extendernos en conocimientos abstractos de lo que es un conductor, sino en catalogar algunos de los conocimientos que él debe poseer para ser más "sabio" en cada una de las ocasiones en que deba actuar. Por principio el conductor no es solamente un captador, diremos, de fenómenos y que elabora éxitos y fracasos.
Quien proceda con un criterio más o menos formal a cristalizar sistemas, a establecer métodos y a crear recetas para conducirse como para hacer la comida— se equivoca.
Si fuese posible realizar la conducción política con sentido esquemático, con sentido dinámico, mediante sistemas preestablecidos o recetas al alcance de todos, sería una cosa muy fácil.

LA CREACIÓN, EXIGENCIA DEL CONDUCTOR

Pero es difícil precisamente porque la principalísima exigencia de la conducción es crear, y hasta ahora lo que más difícil se le ha presentado al

hombre es la creación. Tenemos mucho hecho en el mundo, pero no mucho creado. La tarea del conductor es crear, crear siempre, estar siempre predispuesto a crear.
Al dividir el arte de la conducción deben tenerse en cuenta dos partes fundamentales: la parte vital del arte, que es el conductor, el artista, y la parte inerte, que comprende toda la teoría del arte y su técnica.
Esta teoría del arte y su técnica puede ser aprendida por cualquiera, y, en consecuencia, cualquiera puede llegar a poseer los secretos de la conducción.

UN SECRETO SUPERIOR A TODOS

Ahora bien, conducir ya es otra cosa. Los secretos están íntegramente en la teoría y en la técnica, pero hay un secreto superior a todos, que es el de la creación; algunos hombres lo poseen naturalmente, otros lo adquieren, pero lo alcanzan en distinta medida. Yo lo he calificado como el óleo sagrado de Samuel, como califico a menudo las cosas que no se pueden definir exactamente.
Uno de los grandes errores en la preparación de los hombres de Estado, en el mundo, ha sido precisamente prescindir de la técnica de la conducción.
La conducción política en el orden internacional se distingue muy claramente de la conducción militar.
Se dice que la conducción militar es la continuación de la conducción política, o, en otras palabras, que la guerra es la continuación de la política por otros medios.
Hay una continuidad absoluta entre una y otra conducción. En la política interna la técnica de conducción es también la base de la conducción militar, porque quien hace la conducción de la política por otros medios, vale decir la guerra, utiliza el instrumento natural del trabajo de toda la conducción interna.

UNIDAD EN LA PREPARACIÓN DE LA NACIÓN

Cuando elaboramos dentro del país una política, estamos preparando la conducción de un pueblo en lo interno y también en lo internacional para que haya unidad en la preparación de la Nación. No se prepara la Nación unilateralmente para un trabajo o para otro; la Nación se prepara para que tenga aglutinación, doctrina, una vida nacional y un sentido nacional; se educa, se prepara, se forma, se organiza y se conduce en conjunto. Yo no entiendo la conducción de la Nación en compartimientos estancos por distintas materias.
El hombre no vive por partes, sino integralmente. La Nación no vive por sectores, sino universalmente, y ése es el punto de partida fundamental.

CONCEPTO DE LA UNIVERSALIDAD

Es necesario que el hombre tenga el concepto de la universalidad de la acción política. Esta no se puede dividir: la política forma un campo indivisible e integral. El que no llegue a comprender eso no podrá jamás actuar bien en política.

Vale decir que la política no se aprende por especialidades y por compartimientos: la política se comprende.

Es así como hay hombres que han hecho política toda su vida y nunca la comprendieron; así como hay hombres que quizá jamás hicieron política, pero cuando actuaron, lo hicieron bien, porque la habían comprendido. El error de enfoque y de penetración del aspecto político de la Nación está en no mirar en pequeño, porque es la actividad integral, todo está comprendido por la política; y quien no abarque el programa y mire sólo un sector por un pequeño agujerito no podrá hacer nada en política. ¿Por qué? Porque las grandes causas están en los fenómenos integrales, no en las pequeñas partes que componen ese fenómeno de conjunto.

De manera que para ser conductor político, lo que hay que estudiar es esta política integral. No pequeños sectores de especialización en la política, porque aunque tenga a su lado a técnicos, no le servirán; ésos son asesores y no conductores.

LA POLÍTICA NO SE APRENDE SE COMPRENDE

En otras palabras: no se comprende la política si no se tiene un panorama de la unidad integral de la política, que es universal e indivisible, pero que uno la puede penetrar y comprender. La política no se aprende; se comprende

Tonto es perder una vida estudiando la política solamente para aprenderla, porque cuando se la ha aprendido, se muere y no sirve para nada. Hay que tratar de comprenderla.

Es imposible aprender la política. Es tan infinito el número de casos concretos que la política presenta, que quien quisiera aprenderlos todos se moriría antes de haber aprendido la milésima parte. Vale decir que la experiencia política es comprensible para el entendimiento de los hombres, para elaborar el criterio necesario que permita enfocar los problemas y resolverlos de por sí con sentido objetivo.

Jamás pretender acordarse de qué caso ha pasado que se parezca al que se debe resolver o qué es lo que la teoría dice como principio a aplicar. Eso no tiene ningún valor; es la penetración y la comprensión del problema lo que va a dar la solución.

DE LA SITUACIÓN AL OBJETIVO

De cualquier situación fluye, teniendo en cuenta el objetivo qué es lo que hay que hacer para que marchemos desde esta situación en que vivimos a ese objetivo que perseguirnos. El camino surge de la experiencia de la situación. Y eso hay que mirarlo objetivamente. Es poner en movimiento la materia, directamente, y entonces de ahí va a salir el camino, camino único o camino múltiple; pero camino, que es lo que uno busca entre las situaciones y el objetivo que persigue.

LOS CAMINOS SON INFINITOS

Es difícil establecer también en este campo nada ajustado una realidad concreta. En este tipo de actividad nada hay concreto, sino la situación que plantea cada caso. Y para resolverla, los caminos son infinitos, como infinito es el número de hombres, y como infinito es el número de las distintas y diversas maneras de pensar y de actuar.
Sin embargo, Napoleón —que es uno de los hombres más admirables, no sólo en la solución de los problemas, sino por las ideas que ha legado sobre sus métodos de conducción— tenía una afirmación de extraordinario valor para todo el que conduce, no solo en lo militar, sino también en lo político.
Porque Napoleón fue, por sobre todo, un político. El luchó con una idea política, no luchó jamás con una idea militar. La acción militar de Napoleón fue un medio para ejecutarla. Su objetivo —su gran objetivo— fue político.
Si él enfrentó a ocho o diez coaliciones, no lo hizo nunca por una razón política. Las enfrentó militarmente, pero por una razón política.
Es que siempre la acción militar está subordinada a la política.

EL ÉXITO NO DEPENDE DE LA SUERTE

La guerra no se hace nunca por sí, no tiene valores intrínsecos; se hace siempre al servicio de una idea política. Y él, entonces, ha afirmado una teoría que para mí es lo más valioso que se puede encontrar en la conducción: una verdadera "trouvaille", como dicen los franceses. En la teoría que Napoleón esbozó en varias oportunidades, dijo: "El éxito no depende de la suerte, tampoco de la casualidad y no es un designio del destino. El éxito —dijo Napoleón— se construye, el éxito se realiza".
Es decir que el éxito se concibe, se prepara, se organiza, se realiza y se explota, porque el éxito de los hombres está en los hombres mismos, está en su propia acción

UN CONSTRUCTOR DE ÉXITOS

El conductor es un constructor de éxitos. Esa es la mejor definición que se puede dar de un conductor. Es decir, es un hombre que recibe un elemento —que es una situación— y que recibe un objetivo, que es lo que él debe lograr, partiendo de esa situación.
Entonces él concibe.
El éxito es alcanzar el objetivo. Lo prepara, lo organiza, lo realiza, y cuando llega allá, le saca provecho. La conducción es, lisa y llanamente, la construcción de éxitos, y el conductor es un constructor de ellos. Quiere decir que el éxito, puede construirse. Algunos creen que es la casualidad, otros que es la suerte, que es la fortuna. Sí, puede haber éxitos casuales, pero en un hombre que obtiene ochenta éxitos puede haber tres éxitos casuales. Los setenta y siete restantes los ha construido él mismo.
Es difícil que a uno se le de setenta y siete veces la suerte en ruleta; puede darse tres veces…
A Napoleón, que enfrentó durante treinta años cientos de suertes distintas, no fue la casualidad ni el azar quiénes lo favorecieron siempre hasta Waterloo, en que la suerte no lo favoreció. Allí él no preparó ni realizó el éxito; quizá lo esperó al azar, y por ser ésta quizá la única vez que él esperó la suerte, ella le jugó una mala partida. Pero ésa es la realidad.

CONDUCIR ES ELABORAR ÉXITOS

Si yo quisiera determinarles a ustedes cuál es la virtud del conductor y qué es la conducción, podría decirles, como cosa absolutamente cierta, algo vago pero real: el conductor es un constructor de éxitos y la conducción es la elaboración de esos éxitos por intermedio del conductor, que utiliza una técnica, una inspiración y su capacidad propia.
Si tiene una gran técnica, puede salir una linda casa, una buena casa; si tiene una buena inspiración, puede hacerla grande, pero si tiene talento, entonces la hace hasta linda, y si tiene más talento, hace una cosa nueva que revoluciona la arquitectura en el mundo.
En fin, esto tiene infinito número de gradaciones, como infinitas pueden ser las creaciones del hombre.
Sobre el conductor en sí y sobre la conducción, yo no les podría decir nada más nuevo ni más concreto que esto, que por otra parte no es mío; es, en muchos conceptos, de Napoleón.

LOS SISTEMAS, LA RUTINA Y LAS RECETAS

Pero podemos sacar de aquí también alguna enseñanza para la conducción. Lo primero que se necesita es tener un criterio amplio y descartar los

sistemas, la rutina y las recetas. Es decir, que en esto no hay que copiar, hay que crear, porque el arte es creación.
Nadie se ha hecho famoso copiando cuadros o esculturas, ni tampoco copiando ejemplos, porque algunas veces se copian también los malos ejemplos.
Es cuestión de discernimiento de cada individuo; pero lo importante es que cuando se quiere realizar una obra de este orden que tenga algún valor, haya creación.
En consecuencia, hay que poner en juego el criterio, no la memoria, los modelos, las recetas, ni los sistemas. Para esto no hay sistemas.
La convicción es uno de los aspectos de la vida imposibles de sistematizar; no puede haber sistematización. Esa es la enseñanza que surge de la teoría de la construcción de los éxitos.
Por otra parte, es necesario pensar que lo que el conductor enfrenta es una situación concreta y que lo que necesita es una solución, que no encontrará en ninguno de los ejemplos de la historia, ni sacará explícitamente de ninguno de los principios de la teoría del arte.

OBRAS MAESTRAS DE LA CONDUCCIÓN

Los principios de la teoría del arte han surgido de las grandes obras maestras de la conducción política. De manera que, siendo principios empíricos, no los podremos fabricar nosotros, sino que surgen de los hechos.
Por eso la conducción no es una técnica, sino un arte, y de allí que el conductor no es un técnico, sino un artista.
El artista que debe crear tiene ante sí un caso concreto; le encargan la obra, tiene los materiales, todo lo necesario. Él debe darle vida; ésa es la solución que buscará si es escultor o pintor. Si es conductor, le dan un desorden tremendo y tiene que arreglarlo para ir adelante.
Le entregan una Argentina capitalista, sin justicia social, sin soberanía política y sin independencia económica, y tiene que solucionar todos los problemas.
No es que yo quiera citar un ejemplo nuestro, pero sí quiero dar el ejemplo real.
Hay que darse cuenta de los inconvenientes con que se tropieza en la realización de una obra de conducción, los malos ratos que hay que pasar, las amenazas, las noches y los días tristes; pero al final se llega a una solución y entonces la satisfacción compensa todos los malestares.

LA EXPERIENCIA PROPIA ES DIFÍCIL

La experiencia propia en la conducción es difícil. Generalmente llega tarde y cuesta cara, porque se aprende sobre los errores, y la experiencia en carne propia es, en política, maestra de los tontos: hay que tratar de aprender en los errores que cometen los demás.
De manera que en esta gimnasia espiritual permanente, que es el estudio de todos los hechos, de todos los casos y su análisis, se van acopiando, en todas las situaciones, los conocimientos necesarios.
No se estudian los casos concretos ocurridos en la historia de la conducción política del mundo para volverlos a aplicar por si el caso se repite; no, se estudian para ser más sabios en todas las ocasiones, para entrenamiento pura y exclusivamente, para hacer una gimnasia de la conducción. Ese es el valor de los ejemplos.

NO DEJARSE CONDUCIR POR LOS ACONTECIMIENTOS

Pero, aunque parezca una "verdad de Perogrullo", una de las cosas más importantes para el conductor es que tenga presente que quien debe conducir los acontecimientos es él. Y que no debe ser conducido jamás por los acontecimientos.
Esa es una de las condiciones fundamentales del conductor. Que sea conductor; que él conduzca los acontecimientos, y que no sean los acontecimientos los que lo conduzcan a él. Primera cuestión. Y segunda, que debe saber siempre lo que quiere.
Debe conocer siempre cuál es el objetivo sobre el cual marcha.
Estas dos cosas parecen asimismo dos "verdades de Perogrullo", porque conducir, lógicamente, presupone que sea uno el que origina, desencadena y realiza los acontecimientos, y no que sea él el juguete de esos sucesos.
También hay que saber lo que se quiere, cuál es el objetivo por el que conduce.
Yo les diría a ustedes que en la historia son muchos más los conductores que han sido conducidos por los acontecimientos y que no sabían qué era lo que querían, o cuál era su objetivo, que los que han conducido y los que han tenido claro el objetivo y la finalidad por la que luchaban. Es una cosa extraordinaria, pero es así. Es exactamente como yo les digo.

EL SECRETO ESTÁ EN ABARCAR BIEN LOS FACTORES

Otra de las cuestiones que el conductor no debe jamás olvidar es que todos sus hechos tienen factores determinantes y factores secundarios. Generalmente, como le pasó a Don Quijote, muchos de los hombres luchan, dirigen la acción contra los molinos de viento y se olvidan de sus

enemigos. Es decir, son atraídos a esos objetivos secundarios donde gastan toda su energía y su tiempo, mientras ven desfilar los objetivos principales sin apoderarse de ellos y encaminarlos a su voluntad.
Vale decir que en todas las acciones de la política hay factores determinantes o principales y factores secundarios. El secreto está en abarcarlos bien, comprenderlos bien y dominar los fundamentales, dejando libres los secundarios que no tienen mucha importancia; o, cuando mucho, atendiendo los objetivos fundamentales con los medios fundamentales o principales, y atendiendo los secundarios sólo con fuerzas y con medios de segundo orden.

LOS OBJETIVOS SIN VALOR

Otro asunto que a menudo olvidan los hombres en la conducción —y ustedes han de haberlo observado mil veces— es que hay personas que tienen temas fijos. Se ocupan de cosas sin importancia, se ven atraídas por un objetivo que no tiene valor, y por él desprecian los verdaderamente importantes.
Eso es muy común en los hombres, porque el hombre no solamente tiene criterio para discernir, sino que tiene también pasiones que lo arrastran; y las pasiones lo llevan, generalmente, hacia los objetivos secundarios. Muchas veces un político, por perseguir a otro, ha perdido toda su acción política. Se hundió él por otro, sin alcanzar el objetivo que persiguió; perdió todo lo que buscaba.
Esto es un asunto muy importante, porque contiene la razón misma de ser de la conducción. Y también está en la naturaleza del hombre. El hombre suele ser pasionista por naturaleza y aun por costumbre. Y el conductor no puede tener esa clase de defectos.

COSAS QUE NO DEBEN OLVIDARSE JAMÁS

En otras palabras, señores: surgiría de todo esto, que yo muy sintéticamente expongo en razón del tiempo, que el conductor debe tener ciertas cualidades y ciertas calidades sin las cuales será siempre obstruido por su propia personalidad durante la conducción.
Hay cosas que no debe olvidar jamás, ya que el olvido de ellas acarreará una serie de inconvenientes y factores desfavorables que se sumarán a los factores desfavorables que los hechos le van a presentar, y que, a medida que él los vaya poniendo en juego durante la conducción, se irán multiplicando en progresión geométrica hasta que el cúmulo de errores y de factores desfavorables anule toda su posibilidad de conducción.
Por eso quiero mencionar brevemente estas cualidades y calidades. Lo sublime de los principios no está en su enunciación, sino en su ejercicio.

CUALIDADES INDISPENSABLES DEL CONDUCTOR

Diremos al pasar algunas de las cualidades que yo creo son indispensables en el conductor.
Empecemos por establecer que el conductor es un artista; no un técnico. Vale decir, que él no elabora nada mecánicamente, que la conducción es producto de su creación. De lo contrario, no va a tener nada que agradecer a su acción de conductor.
En este sentido un perito en ciencias políticas y sociales no presupone, en manera alguna, un conductor, como tampoco un conductor necesita ser un perito en ciencias políticas y sociales. Uno es un técnico; el otro es un artista. Para hacer una "Piedad" de Miguel Angel, o una "Cena" de Leonardo, o un Chacabuco de San Martín —que he citado tantas veces—, o un Wagram de Napoleón, no intervino un técnico. Técnicos ha habido muchos, y al lado de Napoleón había también un técnico. Ahora, probablemente en Napoleón, cuando en Italia venció a los austriacos y piamonteses, no había un técnico — ¡si era un hombre de veintiún años!—: había un artista, y él suplió toda la técnica como la suplió Miguel Ángel y éste era un hombre que no tenía técnica, según sostienen los pintores. Pero él hizo las grandes obras. Otros que han sido técnicos no han hecho ninguna obra.
Lo mismo pasa, más o menos, con todos.
No es la técnica sino el arte lo que lleva a la producción de las obras maestras.

CONDUCIR ES ACTUAR

El arte tiene un sentido vital que no puede reemplazarse con la técnica. Por eso digo que no son en realidad los conocimientos ni la extraordinaria erudición los que dan la capacidad.
Conducir es actuar, es crear.
Lo único que la técnica enseña es un sistema, pero no enseña los medios de realizarlo. Eso está en cada individuo o no está.
Por eso digo que no presupone un perito en ciencias políticas y sociales un buen conductor político.
Tenemos tantos formados por nuestras facultades y, sin embargo, no he visto ninguno que se haya destacado en el orden de la conducción política.
La conducción política necesita, para triunfar en este orden de cosas y en primer término, un conductor. Pero un conductor, en la política, no ha de ser sólo eso; tiene que ser un maestro, porque su acción no es solamente conducir, sino que es, primeramente, enseñar, luego formar; organizar después, y, por último, recién conducir.

LO PRIMERO, FORJAR EL PROPIO INSTRUMENTO

Porque el instrumento de trabajo de él es tan heterogéneo e inmenso, que lo primero que tiene que hacer es formar su instrumento. De lo contrario, ¡cómo va a trabajar!
El podría suplir, en algunos casos, con la acción, la falta de instrumento, del mismo modo que alguno podrá modelar a dedo o pintar con el dedo. Pero no puede ser éste el sistema permanente, porque no llegará a producir obras de arte acabadas, como deben ser las que produce la conducción.

LUCHADORES DE MONTONERA

Por esa razón, él debe ser también el conductor de pueblos, tiene que ser, además de un hombre que conduzca, un hombre que sepa enseñar, que sepa formar al pueblo, que sepa organizarlo y que sepa, finalmente, conducirlo.
Por eso creo que los conductores de la política, en la Argentina, han sido muy pocos.
¿Por qué pienso así?
Porque hemos llegado hasta esta altura y vemos que el pueblo argentino no está todavía ni formado, ni instruido, ni organizado para posibilitar esa conducción.
Nosotros hemos tenido caudillos, no hemos tenido conductores. Si hubiéramos tenido conductores, el pueblo ya estaría educado, formado, organizado, y sería fácil conducirlo. Por eso no lo podemos conducir ahora con un sentido técnico. Somos capaces, de hacer una diablura o una acción popular, pero no somos capaces de construir una obra perfecta a través de los años.
Es decir, somos luchadores de montonera; no somos luchadores constructivos de una organización permanente.
Por eso tenemos todavía el sentido gregario y no el sentido técnico de la conducción.
¿Para qué es ese sentido técnico? Para dar continuidad a las obras y a la existencia misma de la organización y de la conducción dentro del país. Sin esa educación el pueblo no irá muy lejos; cambiará de caudillo, pero no hará nada permanente.
Si los hombres de la conducción no fueran capaces de organizar una acción permanente dentro del pueblo, no serían conductores, serían caudillos.

EL CONDUCTOR Y EL CAUDILLO

La diferencia que existe entre el caudillo y el conductor es natural. El primero hace cosas circunstanciales y el segundo realiza cosas permanentes. El caudillo explota la desorganización y el conductor

aprovecha la organización. El caudillo no educa, más bien pervierte; el conductor educa, enseña y forma.
Es decir, son maneras diametralmente opuestas en la acción política, en mi concepto. Si un conductor, después de haber manejado un pueblo, no deja nada permanente, no ha sido conductor, ha sido un caudillo. Esa es la diferencia que yo establezco; no sé si estaré equivocado. Lo que sí puedo decir es que los partidos políticos triunfan o son destruidos por sus conductores.
Cuando un partido político se viene abajo, no es el partido político quien tiene la culpa, sino el conductor; en el último análisis, el culpable es siempre el conductor.
Algún error habrá cometido, o quizás muchos errores, ya que salvar al partido es su función, porque es su causa.
Pero el conductor, cuando sucumbe su causa, también sucumbe él; y generalmente, la fuerza que lo acompaña, con él, sistemáticamente.

//. — LA PERSONALIDAD DEL CONDUCTOR

Algunos dicen que los conductores solamente nacen; que no se hacen.
Es cierto que los conductores de excepción nacen y no se hacen; pero también es cierto que al genio de muchos grandes conductores se puede llegar por el método. El genio, en el fondo, es trabajo en gran parte.
La conducción está al alcance de todos los hombres, y sostener lo contrario sería sostener una escuela negativa.
El hombre se capacita para la conducción, en distintos grados, pero se capacita.
Luego, la conducción se puede alcanzar; uno se puede capacitar, no aprender, que no es el término exacto, sino capacitar, porque presupone la educación del alma y la educación intelectual.

CAPACITACIÓN DEL CONDUCTOR

La conducción puede ser objeto de capacitación. Se obtiene y se alcanza, en los sistemáticos, quizá por un sistema muy malo.
Los hombres de criterio, por el ejercicio permanente de su capacidad intelectual, impulsada por los factores morales, pueden llegar a ser un día conductores, sin necesidad de nacer genios.
El genio no se ha podido explicar sino de una manera: es lo inexplicable; lo que el hombre no puede explicar, lo llama genio.
Pero siempre hay un proceso por la inteligencia del hombre, que emplea sus valores en forma bien equilibrada y compensada.

EL CONDUCTOR PERFECTO

Napoleón definía así al genio: representando los valores morales por las coordenadas verticales y los valores intelectuales por la base, el genio es aquel que tiene base igual a su coordenada; es decir, un hombre que tiene repartidos muy armoniosamente sus valores morales y sus valores intelectuales, o sea que es capaz de concebir bien y que tiene la fuerza suficiente para ejecutar bien.

Esa era la definición que Napoleón daba del hombre perfecto para la conducción.

El conductor necesita tener valores espirituales, vale decir, morales, y también necesita tener valores intelectuales, como capacidad, criterio, método, espíritu creador; en fin, un sinnúmero de condiciones que voy a tratar de enumerar a continuación.

VALORES ESPIRITUALES DEL CONDUCTOR

En cuanto a los valores espirituales del conductor, lo que puede afirmarse en este sentido es que un conductor puede carecer de preparación, pero no puede carecer de valores morales.

Si carece de valores morales, no es un conductor, porque los valores morales, en el conductor, están por sobre los intelectuales, porque en la acción la realización está siempre por sobre la concepción.

Muchas veces una mala concepción realizada sistemáticamente y tenazmente llega a un buen resultado, pero una buena concepción con una mala realización no llega nunca a nada.

Esa es la razón por la cuál, en el hombre de arte y en el conductor, la acción está siempre por sobre la concepción. Puede tener carencias intelectuales, pero lo que no puede tener son carencias morales, porque sin valores morales no hay conductor.

LOS VALORES MORALES

¿Cuáles son esos valores morales?

Son muchos.

En primer término, yo creo que el conductor debe sentirse apoyado por una fuerza superior, vale decir que debe tener una fe en sí mismo y un optimismo muy grande.

Eso solamente lo impulsa a las grandes acciones, porque los conductores no se empeñan nunca en pequeñas acciones, pues éstas no dan resultados de importancia.

FE Y OPTIMISMO

El conductor es siempre un hombre que selecciona las acciones y se decide por las grandes, por aquellas que para emprenderlas hay que tener la suficiente fuerza de voluntad, que nace de la fe en sí mismo y del optimismo que lleve dentro de sí.
Los pesimistas, generalmente, cuando se han puesto en marcha se anulan a sí mismos y se vuelven a la mitad del camino.
Conviene que el conductor también sea capaz de jugarse todo a una carta, pues aquel que quiere exponer poco no va a llegar a ganar mucho. Solamente con los grandes riesgos es como se obtienen grandes éxitos.
Y por esa razón el carácter de cada conductor es la fuerza motriz fundamental.
Hay hombres que sostienen la teoría de que para no sufrir grandes reveses es menester no exponerse mucho. Esos no llegan nunca a ninguna parte. Hay otros que no quieren exponer nada, y ésos no hacen nada tampoco. Es decir que en la conducción se eligen los más grandes objetivos y con decisión, con fe en sí mismo y con optimismo.

EL DEBER DE VENCER

Debe crearse lo que yo llamo el deber de vencer, que va acompañado con la abnegación del individuo. El deber de vencer es indispensable en la conducción.
Aquel conductor que no sienta el deber de vencer, difícilmente va a vencer en ninguna acción. Vale decir que es un hombre decidido a vencer.
Si no vence, debe saber soportar virilmente los golpes del destino.
Es lo único que le podemos dar como compensación al haber sido derrotado. Por eso ha de jugarse cada conductor en cada una de las grandes acciones que él realiza.
No quiere decir esto que se va a jugar todos los días, sino que bastará que lo haga una vez y con suerte.
Para establecerse el deber de vencer no basta solamente la abnegación.
Esa es la escuela de los estoicos, que a veces da buenos resultados. Es una escuela moral, pero no es la escuela del conductor.

CARÁCTER, ENERGÍA Y TENACIDAD

Es necesario tener el carácter, la energía y la tenacidad para cumplir el deber de vencer.
Esa es la escuela del conductor.
No es tampoco un hombre que se confía a la fuerza ciega de la suerte. No; él hace su éxito, y lo hace con el carácter, con la energía y con la tenacidad.

Por eso el conductor es, por sobre todas las demás cosas, un luchador.
Por inteligente, sabio y bueno que sea, si no lucha para alcanzar lo que se propone, no llegará nunca a ser un conductor.

TRABAJAR PARA LOS DEMÁS

Quiere decir que esta complicada personalidad del conductor presupone muchas cosas que son muy difíciles de cumplir.
Es indudable que el conductor debe saber, en política, que él trabaja para los demás.
En esto, como dijo recién la Señora, hay dos clases de hombres: aquellos que trabajan para sí mismos y los que trabajan para los demás.
El conductor que trabaje para sí mismo no irá lejos.
El conductor siempre, trabaja para los demás, jamás para él. Porque si él se obsesiona con su conveniencia, abandona la conveniencia de los demás, y cuando ha abandonado la conveniencia de los demás, falta poco tiempo para que los demás lo abandonen a él.

ESPÍRITU DE SACRIFICIO

Por esa razón son dos las condiciones fundamentales del conductor: su humildad para hacerse perdonar por los demás lo que no hace por ellos; y su desprendimiento, para no verse nunca tentado a trabajar para sí.
Estas condiciones, que parece que no tuvieran importancia, la tienen —y extraordinaria—en el conductor político.
No ocurre lo mismo en un conductor militar, para quien son secundarias.
En el conductor político esto es quizá lo más fundamental.
Es natural que para esto también se necesite una alta dosis de espíritu de sacrificio, porque en esto se es siempre protector, nunca protegido.
Por lo tanto, puesto en la tarea de hacer por los demás y proteger a los demás, uno tiene que soportar también los golpes que vienen dirigidos a los demás, con estoicismo y resignación.
A eso llamo yo espíritu de sacrificio.

EL ARTE DE CONVIVIR

El conductor político nunca es autoritario ni intransigente.
No hay cosa que sea más peligrosa para el político que la intransigencia, porque la política es, en medio de todo, el arte de convivir, y, en consecuencia, la convivencia no se hace a base de intransigencia, sino de transacciones.
En lo que uno debe ser intransigente es en su objetivo fundamental y en el fondo de la doctrina que practica.

Pero debe ser alta y profundamente transigente en los medios de realizarla, para que todos, por su propio camino, puedan recorrer el camino que les pertenece.
Ese proceder del conductor es lo que va deshaciendo paulatinamente su pedestal.
El conductor político nunca manda; cuando mucho, aconseja; es lo más que se puede permitir.
Pero debe tener el método o el sistema necesario para que los demás hagan lo que él quiera, sin que tenga que decirlo.

"LEALTAD A DOS PUNTAS"

Quien conduce en política de otra manera choca siempre, y en política el choque es el principio de la destrucción del poder.
Por eso el conductor no sigue, es seguido, y para ser seguido hay que tener un procedimiento especial; no puede ser el procedimiento de todos los días.
En este orden de cosas, creo que la base es la lealtad y la sinceridad.
Nadie sigue al hombre a quien no cree leal, porque la lealtad, para que sea tal, debe serlo a dos puntas: lealtad del que obedece y lealtad del que manda.
La sinceridad es el único medio de comunicación en política.
Las reservas mentales, los subterfugios y los engaños se pueden emplear en política dos o tres veces, pero a la cuarta no pasan.
¡Y para emplear la falta de sinceridad por dos o tres veces, mal negocio!
Es mejor no emplearla.
Empleando siempre la sinceridad, quizás algún día desagrado, pero en conjunto agradará siempre.
El engaño es un arma muy traicionera, en política, y por otra parte, como dicen los italianos: "le bugie anno le gambe corte".
En esa lealtad y sinceridad, el conductor debe tener grabado profundamente en su alma el amor al pueblo y a la Patria, porque ésa es la base para que él tenga en su alma un sentido perfecto de la justicia.

LA JUSTICIA DE LOS HOMBRES

Entiendo que el conductor debe tener encarnada en sí mismo, la verdadera justicia, la justicia humana, la justicia de los hombres, con todos los defectos y virtudes.
Eso no debe conocerlo, sino sentirlo, porqué en sus manos está el discernir los honores y la dignidad a quien le corresponda porque, como decía Aristóteles: "La dignidad no está en los honores que se reciben, sino en los honores que se merecen".

De manera que el conductor debe comprender claramente que su justicia es la base de las buenas relaciones, del respeto que por él tengan y de la aglutinación natural de la masa que conduce.
Sin este sentido innato de la justicia, nadie puede conducir.
Si el conductor debe ser también un maestro, debe enseñar; y debe enseñar por el mejor camino, que es el del ejemplo.
No delinquiendo él, no formará delincuentes.
Porque, en la conducción, de tal palo ha de salir tal astilla.

LA ENSEÑANZA MÁS DIFÍCIL

Es indudable que esa enseñanza es la más didáctica, pero la más difícil, porque hay que dominar el indio que uno lleva dentro de sí.
De manera que es con eso que se inspira respeto también, que es otra de las condiciones que debe tener el conductor: debe inspirar respeto por el respeto que él guarde a los demás, que es la mejor manera de ser respetado.
Un respeto cariñoso, pero respeto.
Respeto en lo que el hombre tiene de respetable; porque algunos respetan las formas: yo soy partidario de respetar el fondo de las cosas y de los hombres.

HACERSE SEGUIR

El conductor no lleva a nadie. A él lo siguen; si no, no es conductor.
En la política, es una técnica total y absolutamente distinta de todos los demás tipos de conducción.
El político que quiere llevar a la gente... no llegará a su objetivo.
Es como aquel que decía: "Le mando doscientos votantes, pero devuélvame los bozales".
¡Ese no puede ser conductor!
El conductor no debe llevar a nadie.
El va adelante, y los que quieren lo siguen.
Los que tienen que hacerse seguir a la fuerza no van lejos. En la política eso es fundamental.
De manera que la tarea fundamental del conductor político es hacerse seguir.
Y uno se hace seguir por dos cosas: porque dice la verdad que conviene a todos y porque la cumple honorable y estoicamente.

LUCHAR POR UNA CAUSA

Por esa razón, el conductor, que debe ser un luchador, no lucha nunca en forma personal.

El lucha por una causa.
Por eso, cuando algo anda mal, él no se debe ofender personalmente.
El debe mirar, desapasionada, inteligentemente, cómo corregir el error en beneficio de la causa que persigue.
Cuando algunos políticos reaccionan violentamente y luchan entre sí, no están trabajando por la causa de todos: están trabajando por la causa de ellos.
Porque, nadie que conduzca debe olvidarse de que él es un luchador de una causa, no de su persona; y cuando alguno de los correligionarios equivoca el camino, puede hacerlo con buenas o con malas intenciones.

CUANDO LOS HOMBRES SE EQUIVOCAN

Si lo hace con buenas intenciones, lo llama, lo aconseja y le dice: "Amigo, no es ése el camino; es éste", sin enojarse.
El conductor no se ha sentido, no se puede sentir ofendido personalmente porque el otro haya fallado, en la elección de los métodos que conducen al objeto que el también persigue.
Y cuando lo hace con mala intención, lo llama y le dice: “Amigo, ¡qué lástima, usted no es capaz para esa función!... Va tener que dejar lo que tiene para dárselo a Fulano; y usted tendrá que incorporarse a la cola y a empezar de nuevo, a ver como lo hace otra vez. Yo estoy persuadido de que usted va a tener éxito al final".
Le da un abrazo y no tiene por qué enojarse, porque no lo sanciona por haberlo perjudicado personalmente; lo sanciona porque está haciendo mal a la causa de todos, y para evitar males mayores lo saca.

NO HAY QUE MAGNIFICAR LOS HECHOS

Yo he tenido casos de éstos que he resuelto siempre de esta manera.
Se trataba de compañeros míos que andaban por ahí politiqueando: "Te has metido en esto; entonces te quedarás aquí y en lugar tuyo pongo a Fulano allá, y espera para ver cómo vendrá el futuro".
Y me han comprendido.
En política no hay por qué enojarse, puesto que uno no persigue intereses personales.
Es más fácil decir estas cosas que hacerlas. No hay en esto por qué tomar las cosas a la tremenda, no conduce a nada.

EL MAL DEL SECTARISMO

Otra de las condiciones que el conductor debe tener es estar siempre lejos de la pasión.

La pasión es, generalmente, producto de un sectarismo.
Cuando el hombre que conduce toda la política se sectariza, pierde la mitad de las armas que tiene para defenderse.
En segundo, lugar, cuando obedece a su pasión, abandona la conducción de todos, para dirigirse a un sector que es el que lo apasiona.
Ese no es un conductor.
El conductor debe ser un hombre frío, sin pasiones, y, si las tiene, ha de dominarlas y no dejarlas ver nunca.
Esa es una cualidad muy peligrosa en la conducción.
Es necesario que mire con lente planar, que vea todo el panorama, que no se deje nunca atraer hacia una parte de ese panorama haciéndole abandonar el conjunto, porque entonces conducirá a una pequeña parte, abandonando la conducción del conjunto, que es lo que importa e interesa.
Por esa razón, el pasionismo, como el sectarismo, son fatales en política.
¿Por qué razón ha sucumbido el Partido Socialista?
Por su sectarismo.
¿Por qué va a sucumbir el comunismo?
Por su sectarismo.
¿Por qué va a sucumbir el nacionalismo?
Por su sectarismo.
¿Qué es un sectario?
Yo siempre combino esto y lo explico con cosas de mi oficio, que son las que más conozco.

ELEMENTOS QUE SE COMPLEMENTAN

En el ejército también puede haber sectarios. Hay algunos que no quieren más que la infantería; otros que no quieren mas que la artillería y creen que todo lo hace la artillería; otros, en cambio no creen ni en la infantería ni en la artillería y creen que la aviación es la que lo decide todo.
Esos son sectarios.
¿Para qué se han construido y hecho las armas en el ejército?
La lucha se empeña desde muy lejos, pero se va acercando.
Cuando estamos a doscientos kilómetros, tiran los aviones sus bombas; cuando nos hallamos a cuarenta, tiran los cañones de largo alcance; cuando estamos a doce, empiezan a accionar los cañones de pequeño alcance; cuando nos hallamos solamente a dos kilómetros, empiezan las ametralladoras; cuando estamos a quinientos metros, se utilizan los fusiles, y cuando las fuerzas se juntan, se emplean las bayonetas, el puñal y todas las armas que uno tiene.
El sectario sería aquel que quisiera formar otro ejército con artillería solamente.

No podría pelear con su enemigo nada más que a cuarenta kilómetros de distancia.
Cuando se juntaran, ¿qué iba a hacer?

COMBATIR CON TODOS LOS MEDIOS

En política, el sectario es algo similar.
La lucha debe tender a la universalidad en la utilización de los medios.
El sectario se va cortando las manos solo, mientras que el otro combate con todos los medios.
Eso lo arruina. Esa es su muerte.
Renuncia por sí a muchos medios de lucha, cuando en política hay que multiplicarlos para vencer. Es una cosa simple, y sin embargo muy olvidada. Es el pasionismo de los hombres el que los lleva a su sectarismo.
De manera que el conductor no puede ser nunca sectario si ambiciona el éxito, si quiere el éxito y si tiene el deber del éxito.

LA BONDAD EN EL FONDO Y EN LA FORMA

Otra de las condiciones del conductor es la bondad de fondo y de forma. Hay conductores que son buenos en el fondo, pero que en su manera de ser son ásperos para tratar a la gente.
¡Qué tontos! ¡Son buenos en el fondo y no lo demuestran! Hay otros que son malos en el fondo y buenos en la forma. Pegan una puñalada con una sonrisa.
No puede ser conductor quien tenga esos defectos, porque los descubren en seguida.
A la primera puñalada se descubre que es un asesino, aunque lo haya hecho con toda dulzura.
Y a ese que es dulce, muchas veces la gente lo tolera más que al otro, que siendo bueno en el fondo se hace odiar por su forma.
Conocí a un jefe muy eminente que un día recibió a una señora que lo quería ver para que resolviese el problema de su hijo.
El, por cumplir su deber, le dijo que no; pero después que se retiró la señora, se lamentaba.
Yo me decía: hubiera sido mejor lamentarse allí, cuando atendió a la señora, y no después.
El hombre, es un ser tan complicado, que muchas veces no puede hacer nada completo por sus propios defectos.
A veces el conductor es bueno en el fondo, pero debe serlo también en la forma.
Sólo así se domina a los hombres, porque a los hombres se los domina solamente por el corazón.

ES MÁS DIFÍCIL HACER QUE DECIR

Lo importante es que en la conducción no basta decir todo esto; hay que hacerlo. Y es más difícil hacerlo que decirlo, porque uno debe dominar muchas veces los impulsos, y el impulsivo nunca fue ni será buen conductor.

El buen conductor es siempre reflexivo y profundo.

El audaz y el impulsivo no tienen las condiciones del conductor, porque debe manejar hombres, y no hay nada más difícil que manejar a los hombres.

Es necesario emplear toda la ciencia, todos los valores morales y toda la conciencia que uno tiene para poder manejar bien.

En este sentido, también el Justicialismo sostiene que es más difícil hacer que decir. Lo que tenemos que tratar es que en toda acción de los conductores, en cualquier grado que ejerzan la conducción, no falten los valores que hemos mencionado.

El podrá ser quizá no tan capacitado ni tan preparado para conducir, pero si carece de algunas de estas condiciones que hemos mencionado no podrá conducir.

Por eso dije al principio que puede conducirse sin valores intelectuales, pero no sin valores morales, porque los valores intelectuales son los que conducen al conductor, y los valores morales son los que conducen a la masa.

LO MORAL, FACTOR PRIMORDIAL

Cada acto de la conducción le da ocasión al conductor de mostrar esos valores morales; lo que nunca debe hacer es desperdiciarlos.

Cada vez que tenga que mostrar valores intelectuales en la conducción, ello tendrá la relativa importancia de salvar su prestigio; pero que deba mostrar valores morales, ello tiene el inmenso valor del ejemplo.

Por esa razón yo sostengo que si en toda clase de conducción es importante poseer los valores morales, en la conducción política es indispensable.

Quien no posea esos valores morales es inútil que ensaye conducir; lo hará siempre mal.

VALORES INTELECTUALES DEL CONDUCTOR

Para no extender más esta conversación, quiero decir dos palabras sobre los valores intelectuales del conductor.

En primer lugar, el conductor ha de conocer su oficio, que es sumamente difícil, porque no solamente ha de conocer las formas de acción, sino que

también debe tener en evidencia permanente los valores que ponen en movimiento esas formas de acción.
El conocimiento del oficio es indispensable para el conductor, porque él no ha de ser un conductor inconsciente, sino que en todo momento ha de ser un conductor consciente.
El debe ser moral, porque lo es, pero también ha de ser moral porque se controla en todo momento para poderlo ser.
El ha de ser un hombre capacitado, porque si no puede hacer equivocar a los demás; pero debe conocer hasta el último detalle de su propio oficio de la conducción, para hacerlo conscientemente, porque lo mismo es equivocar a los demás a conciencia que inconscientemente.

DOS CLASES DE HOMBRES

En esto hay también dos clases de hombres: hay un hombre que está acostumbrado y le gusta andar por entre las cosas que los otros han creado.
Y hay hombres a los que no les gusta eso, que les gusta crear las cosas por entre las que quieren andar.
Los conductores tienen esta segunda característica: nunca son hombres que andan por caminos trillados. Ellos tienen la fiebre de crear.
Por eso un conductor es maravilloso para crear, pero peligroso para estabilizar, porque tiene fiebre de la creación, y en las creaciones de los hombres es necesario pensar que hay un alto grado de importancia en la perfectibilidad que presupone la creación permanente, pero que también hay un grado importante en la estabilidad, porque estar empezando siempre no es cosa de cuerdos.

LA CREACIÓN Y LA ESTABILIZACIÓN

Es difícil que un conductor, que es un hombre hecho para crear, se someta a la necesidad de esperar la estabilización para no seguir reformando. Todo reformador, ya que la reforma es en el fondo la base fundamental de la creación, se hace sobre formas hechas, reformando, creando nuevas cosas.
Este es un asunto que en el conductor político tiene una importancia extraordinaria: que no se deje devorar por la fiebre de la creación, porque entonces lleva al caos, de la misma manera que no debe caer en el extremo opuesto, porque entonces no hace nada. En esto, como en todas las cosas, los extremos suelen juntarse. Esto es una cosa fundamental que el conductor no debe olvidar jamás.
Pero es indudable que él debe construir y crear, no copiar.
Esa es la condición del conductor.
El otro temperamento de las formas de creación lo pongo yo, porque tengo experiencia de esto.

LA TÉCNICA DEL CONDUCTOR

Debe poseer una técnica inteligente, y digo una técnica inteligente porque ésta, objetivamente apreciada, se divide, para mí, en dos: hay una técnica que llega a cierto punto y se esquematiza, se hace rutinaria y realiza siempre lo mismo.
La técnica del conductor ha de ser una técnica inteligente, una técnica en permanente evolución porque la humanidad, de la cual él conduce una parte, está en permanente evolución.
Si él se estabiliza, se queda atrás.
Por eso digo que el conductor ha de poseer una técnica, no una técnica inteligente y en permanente evolución.
No se puede decir cuál es la técnica de la conducción, porque es distinta en cada lugar del mundo y es distinta también en cada momento del mundo.
La inteligencia del conductor está en mantener al día su técnica y en no esquematizarse o caer en la rutina de una técnica, que es superada por el tiempo.
Este es un asunto difícil, pero que suplen todos los que tienen una técnica: los médicos, que tienen que vivir al día, los guerreros, etcétera.

EVOLUCIÓN DE LA TÉCNICA

Yo recuerdo cuando nosotros habíamos estudiado profundamente la guerra antes de 1914.
Vino la del 14-18 y no sabíamos nada.
Tuvimos que empezar de nuevo.
Vino la del 39-45 y ocurrió lo mismo, cambió la técnica y uno tuvo que seguir.
Esto les pasa a todos.
Lo mismo les ocurre a los zapateros que construyen una horma y después tienen que tirarla y cambiarla, porque ya a la gente no le gusta ese modelo, es decir que hay una técnica permanentemente evolucionada, como evolucionan los gustos, las formas, los hombres.
No creo que los botines que se usaban en la Edad Media —esas sandalias anchas— sirvieran para un pie como los de ahora.
Hay enormes cambios en todas las cosas, ya sean morales, materiales e intelectuales.
La técnica inteligente presupone que el conductor debe vivir al día con su técnica.
Esto no es un traje que se compra y se usa hasta que se rompa. No, hay que ir reformándola.

INICIATIVA Y CAPACIDAD DE ACCIÓN

El conductor debe poseer una gran iniciativa y una gran capacidad de acción.
Uno de los defectos que más noto en la conducción es que hay mucha gente que conduce y que no tiene iniciativas, está aferrada a normas fijas.
Esa falta de iniciativa se traduce en todos los actos de la vida de esos hombres.
Es más fácil proceder de acuerdo con la costumbre que pensar en hacerlo cada vez mejor.
El hombre no solamente es haragán para trabajar materialmente, sino también para trabajar intelectualmente.
Con tal de no pensar, se mueve por el camino ya abierto.
Ese es un gravísimo defecto en la conducción. Es un gravísimo defecto para todo conductor.

LA FUERZA DE LOS PEQUEÑOS MEDIOS

Cada conductor ha de tener permanentemente una iniciativa y decimos nosotros que el conductor político debe llevar una resolución adelantada en el bolsillo, porque los hechos se desencadenan con una violencia y una rapidez tan grandes, que a menudo no hay tiempo de concebir o analizar los efectos de una realización adversa. Por eso la iniciativa juega un papel extraordinario.
Hay que estar siempre pensando que se puede hacer de nuevo; qué cosa va a dar resultado, por pequeña que sea, porque las grandes cosas se componen siempre de pequeñas cositas.
Esas pequeñas cositas son las que no deben descuidarse. La iniciativa, que muchos olvidan, tiene una fuerza tremenda aprovechada la iniciativa del hombre, pueden darse éxitos extraordinarios a la conducción.
Una de las grandes fuerzas de la mujer, en la conducción, es que ella utiliza los pequeños medios, que son tan poderosos, cosa que nosotros no hacemos porque somos hombres.
¡Ellas aprovechan eso, y hay que ver la fuerza que tienen! Ese ha de ser, sin duda, un factor de fuerza que nos trae la mujer a la política, un factor de extraordinaria fuerza.

HAY QUE VIVIR LA SITUACIÓN

Por otra parte, el arte de la conducción presupone vivir la situación, no solamente conocerla.

Vivir la situación presupone conocer los hombres, la historia y los hechos, tres cosas que se enuncian con tanta facilidad, que comprenden el conocimiento integral de la vida.
Es difícil conocer los hombres, es difícil conocer la historia de la humanidad, conocerla bien, pero lo más difícil es conocer bien los hechos, porque ésos están por producirse y casi hay que adivinarlos para conducir.
Es decir que nosotros, cuando estudiamos los hechos para la conducción, lo hacemos como un encadenamiento, diremos, filosófico de la dinámica de la vida, de la dinámica de todos los hechos, hasta cierto punto, y para asomarnos al porvenir, para ver qué puede producirse e ir ya previendo.
Tan anhelante debe ser la conducción, que llega hasta el extremo de asomarse a los últimos hechos para entrever el futuro.

HAY QUE AFIRMARSE EN REALIDADES

No puede la conducción basarse en especulaciones muy ideales, pero sí puede entrever la evolución futura, conociendo la presente y la pasada.
Ese estudio filosófico de la historia, y de los hechos del presente es el único camino que conduce a la posible previsión, pero a la previsión real, no ilusoria.
Basar cualquier solución de la conducción en elementos especulativos lleva siempre a un fracaso tremendo.
En la conducción nada se puede hacer por las dudas; hay que hacerlo con seguridad.
En la conducción hay que ir como la mula en la montaña, que no mueve el pie de atrás hasta que no asienta bien el de adelante.
Aquí no hay nada especulativo ni imaginativo.
La conducción se hace a base de una realidad; tiene sorpresas muy desagradables el que confía la conducción en cuestiones más especulativas que reales.
Hay que llegar a la realidad de alguna manera y de allí afirmar las conclusiones de la conducción.
De otro modo es necesario esperar hasta que se produzca para proceder.
Nunca se llega tarde cuando uno está vigilante en la conducción.
Este es también un factor sumamente importante, pero presupone nada menos ni nada más que el conocimiento de la historia de los hombres y de los hechos, vale decir, lo que yo llamo vivir la situación.
El hombre que vive la situación está listo para proceder en cualquier circunstancia que se le pueda presentar, porque es un hombre que vive iluminado por el conocimiento de los hechos pasados, de los que están sucediendo y ya asomando las narices en el porvenir.
Solamente así se puede conducir.

Con estas condiciones, todo se reduce a tener una concepción clara, un criterio reflexivo y profundo, y un método, del que ya hemos hablado.

COMO LA ESTRELLA POLAR DEL NAVEGANTE

El método es una muleta o un hilo de Ariadna por el cual uno va conduciendo su propia conducta en los hechos.
Si puede seguir, llegará a un éxito, porque la obra de arte en los planes no está en su concepción, sino en su realización.
Un plan generalmente es una gran línea que uno debe respetar y seguir, como la estrella polar para el navegante, que he mencionado muchas veces.
Lo sacan a uno y el secreto está en volver y tomar la ruta.
Pero uno llega.
Lo malo es cuando lo sacan, pierde el rumbo y ya no llega.
La conducción es ese trabajo permanente: es la brújula y su marcha, y si lo sacan, pierde su rumbo y naufraga.
En cambio, el que no tiene brújula ni decisión de llegar a ese objetivo a menudo no llega a ninguna parte.

SABER REALIZAR EL ÉXITO

En otras palabras: toda la conducción, en este aspecto, intelectual se reduce a volver inicialmente a mis primeras palabras de esta clase, a cumplir el consejo napoleónico: saber realizar el éxito.
Ustedes ven que cuanto yo he expuesto se reduce a esas pocas palabras: la conducción es saber realizar el éxito.
Para saber realizar el éxito hay que concebirlo, hay que prepararlo, hay que organizarlo, hay que ejecutarlo y hay que explotarlo.
Y todo cuanto yo les pudiera decir de la conducción es exclusivamente eso.
Si alguno es capaz de realizar el éxito, aunque no sea conductor, yo me quedo con él.

CAPÍTULO **VI**

EL ARTE Y LA TEORÍA EN LA CONDUCCIÓN

I. — LAS FORMAS DE EJECUCIÓN

En las clases anteriores tratamos el programa hasta llegar a la conducción, parte teórica, es decir, elementos de la conducción, características de la conducción moderna, la doctrina en la teoría, la forma de la ejecución, el método en la conducción, los organismos de la conducción, y habíamos comenzado a tratar ya la parte de la conducción misma en su aspecto teórico.
En la última clase hablé sobre el conductor, vale decir, sobre la parte vital de la conducción, y dije que, en mi concepto, la gran tarea que había que hacer en esta actividad era distinguir claramente y enumerar los elementos que componen la parte vital del arte, que es el artista, el conductor, y la parte inerte del arte, o sea la teoría.

NECESIDAD DE UNA TEORÍA

Es indudable que todas las actividades tienen su teoría, según sea el método con que se encaran, se estudian y se resuelven.
Nada hay en la vida que no se pueda condensar en una teoría. La teoría es el producto del análisis.
Cualquier acción que se desarrolle en la vida puede ser sistematizada con todas las demás actividades que se realicen paralelamente, formando verdaderas series de asuntos.
Eso, que ha constituido inicialmente el verdadero estudio filosófico de los hechos de la vida, también comprende los estudios que se refieren al arte de la conducción.
El arte de la conducción es eminentemente empírico, es decir, que no se ha podido conformar una teoría previa para el arte de la conducción, como no se ha podido conformar una teoría previa para ninguna de las demás artes.

LA ACCIÓN Y LA TEORÍA

La pintura comenzó pintando, no comenzó con una teoría sobre la pintura.
Y lo mismo ocurrió con la escultura, las letras, etcétera, lo cual equivale a decir que *el arte de la conducción ha nacido conduciendo.*
Por eso, lo lógico es colocar en primer término a la parte vital del arte, porque el artista es el que ha comenzado, y por eso también nosotros damos preeminencia en el arte de la conducción al conductor.

Este, constituyendo la parte vital del arte, es quien pone a servicio de esa actividad su propia personalidad, personalidad que reúne las condiciones de todo orden que se necesitan para una realización acabada de la obra que él quiere confeccionar mediante su trabajo, su actividad, su entusiasmo, su alma y su inteligencia.

CONFORMACIÓN DE LAS TEORÍAS

Es indudable, sin embargo, que a medida que los hechos han ido repitiéndose en la conducción, ha podido ir conformándose toda una teoría del arte.
Es decir que la enseñanza dejada por todos los conductores de la Historia, sean éstos conductores políticos, religiosos o militares, ha sido útil.
Es de allí de donde vamos a extraer toda una teoría, teoría que comprende lo que nosotros ya hemos comenzado por establecer al mencionar la conducción como una actividad creadora, como una actividad artística y no científica, ni laboral, ni de ningún otro orden.

ENUNCIACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS

Es así que en esa teoría, al ocuparse de estudiar científicamente su desarrollo, surge como primera observación que hay un sinnúmero de principios cuya enunciación no interesa tanto como su aplicación; pero en la sistematización de ese estudio hay que llegar a considerar un sinnúmero de principios que se aplican invariablemente en toda la conducción política.
Es a esos principios a los que nos hemos de referir, en primer término, como formando parte de la teoría del arte.
Esos principios forman algo así como el fondo mismo de la concepción de la conducción.

LA TEORÍA Y EL MÉTODO DE ACCIÓN

Es indudable que además de esos principios que conforman el andamiaje sobre el cual se sostiene la teoría de la conducción, existen también otros aspectos que obedecen no a la concepción misma, sino al método de la ejecución, porque *la teoría debe conformar un método de acción,* además de un método de concepción, porque por tratarse de una actividad creadora, de una actividad artística, *el conductor no ha de conformarse sólo con una maravillosa concepción.*

EL CONDUCTOR, HOMBRE DE ACCIÓN

Un plan perfectamente bien elaborado no tiene ningún valor como no sea aplicado.
Por eso yo he dicho muchas veces que en la conducción, la obra de arte no está en elaborar un magnífico plan; la obra de arte consiste en realizarlo, porque no se concibe al conductor como un hombre de gran concepción; *el conductor se concibe como un gran hombre de acción.*
Esto es lo primero que hay que tener en cuenta cuando uno se dedica a estudiar la teoría del arte, porque estudiar la teoría significa hablar de las grandes concepciones; pero si olvidamos que a esas grandes concepciones han de seguir las grandes acciones, no estudiaremos conducción, estudiaremos alrededor de la conducción zonceras que no conducen a nada.

UNA ACLARACIÓN INDISPENSABLE

Por esa razón, antes de iniciar las consideraciones sobre lo principios de la conducción, como así también sobre las formas y los medios de ejecución, hago esta aclaración previa indispensable; de nada vale la teoría del arte si no está el conductor, y de nada vale el conductor que se reduce a concebir.
Nada de eso es nada o todo eso es nada.
Lo único fundamental es ejecutar. Por eso es conducción; es concepción.
Hay que llevar, y para llevar hay que andar, hay que conducir. Esa es la tarea fundamental.
Caminar no es concebir los movimientos, sino poner las piernas en acción.
Conducir no es concebir la marcha, sino realizarla,

LA CONDUCCIÓN Y LA CREACIÓN

Dijimos que la conducción, por ser una actividad artística presupone, en primer término, una creación.
Las creaciones, si son racionales, están siempre afirmadas en una concepción, es decir, que al servir a la acción comienzan a concebir la acción.
Eso, indudablemente, es previo; si no, el realizar una obra de cualquier naturaleza impensadamente no conduce al raciocinio, que también es una de las bases en que se afirma la teoría del arte.

LOS PRINCIPIOS Y LAS FORMAS DE EJECUCIÓN

Aprender los principios no presupone, tampoco, conducir; presupone conducir el aplicarlos en los hechos mismos.

Vale decir que no se puede deslindar en forma absoluta el campo de los principios con el de la aplicación; no se puede aislarlo.
Yo no puedo decirles: "los principios son tales y las formas de ejecución son cuales".
Yo tengo que decirles que hay principios y formas de ejecución. ¿Cuál es la línea divisoria? ¡No la hay!
Es un esfumaje donde se mezcla una actividad con la otra, en forma que yo no puedo, rígidamente, dividir una cosa de la otra.
En algún momento se triunfa solamente con buenas formas de ejecución.
En otros casos se prescinde de la forma de ejecución y se triunfa aplicando los principios.
¿Cuándo hay que aplicar los principios? Siempre.
¿Cuándo hay que aplicar las formas rígidas de ejecución? Algunas veces.
¿Cuándo hay que cambiar las formas? Eso yo no lo puedo decir, porque hay que cambiarlas en infinito número de casos.
De manera que lo que yo no puedo enseñar es la aplicación de esto.

LA ACCIÓN Y EL SUBCONSCIENTE DEL HOMBRE

Hay que asimilar los principios, discernirlos y digerirlos.
Van más bien dirigidos, en un conductor, casi a la subconsciencia; él debe asimilarlos de manera tal, que los aplique sin necesidad de mencionarlos, sin necesidad hasta de recordarlos.
Es una técnica que radica casi siempre en el subconsciente del hombre de acción.
El no comete un error, no porque recuerde que no debe cometerlo, sino porque hay algo en su espíritu mismo que hace que le repugne el error, porque él ha hecho una gimnasia que lo ha conducido a un camino, y cuando no está en el camino es como el ciego que tiene la sensación de que no se halla en el camino y tantea buscándolo.
Hay algo así en todo esto de la conducción; algo verdaderamente inexplicable, como inexplicables son algunos fenómenos que radican en la conciencia y en la subconsciencia de los hombres.

LA SENSACIÓN INTUITIVA

En esto hay mucho de esa sensación intuitiva, natural, que se crea por el ejercicio.
Por eso *la conducción es un arte todo de ejecución,* decía Napoleón.
Es un arte simple, pero todo de ejecución
Es decir, es simple porque no hay nada forzado que uno tenga que recordar, que uno tenga que grabar, que cotejar.
No es un cálculo de probabilidades, no es un cálculo actúarial, no.

Es un cálculo realizado por un fenómeno interno cuya explicación es muy difícil, porque son muy difíciles los campos que actúan, y muy indeterminados en su actuación.

A CONDUCIR NO SE ENSEÑA

Ese es el proceso que se produce dentro de uno.
Lo que hay que capacitar es la mente y el espíritu, para que ciertas formas repugnen al espíritu de manera natural, porque si uno tiene que discernirlas mediante el proceso de inteligencia llega tarde y paga caro.
Es decir, es la experiencia.
En esto hay una mezcla de concepción, de estudio, una mezcla de temor natural. Es un proceso del alma y de la inteligencia, y es un proceso —diremos— de la experiencia, de lo que uno conoce, de lo que uno ha estudiado, de lo que uno ha penetrado en la concepción de cada uno de estos grandes principios de la conducción.
Por eso he dicho ya que *a conducir no se enseña;* es una cosa que no se aprende.
Lo que uno puede hacer, es comprender, lo cual ya es una base muy grande para aprender o para realizar.

LA CONDUCCIÓN Y LOS CONDUCTORES

La conducción no se aprende, se comprende.
Por eso muchas veces vemos hombres que durante toda su vida han conducido sin saber una palabra de conducción, y han conducido bien, porque la han comprendido.
Hay otros que conducen durante toda su vida sin saber una palabra de conducción, y no dejan error por cometer.
Y también hay otros hombres que, sin haber conducido nunca, son capaces de penetrar rápidamente el problema, de comprenderlo y de ejecutar bien, sin haber tenido ninguna experiencia.

LA ANTÍTESIS DE LA RUTINA

Quiere decir que no es ni la experiencia ni la comprensión absoluta; no es tampoco el estudio ni la preparación; es todo, es un conjunto de todo.
No es un método; no es el método el objetivo del proceso; no es el método de la inducción, no es el método real, no es el método ideal.
No hay método.
Es otra cosa.
Los metódicos suelen equivocarse porque son unilaterales, en el fondo.

El método conduce al esquema, el esquema a la rutina, y la conducción es la antítesis del esquema y de la rutina.
Pero se necesita método para la ejecución y también se necesita método para la concepción.
Pero, si uno se somete al método, fracasa; hay que someter el método a uno.

LO VITAL Y LO INERTE

Hay que someter el método a la conducción.
Es decir, señores, en otras palabras: lo que yo quiero decirles finalmente, como conclusión, es que *hay una parte vital del arte, que es el artista, y una parte que es la teoría del arte.*
Es la teoría subordinada a ese hombre.
Y es ese hombre el que hace; ese hombre es el que lleva adelante todo cuanto hay en la teoría.
Y debe conducir con éxito. *¡Con éxito!*
La teoría no da recetas, no da posibilidades de actuar correctamente.
Es el hombre el que le da la posibilidad de actuar correctamente.
Por eso digo siempre: *el conductor está por sobre la teoría, y la ejecución está por sobre la concepción.*
Ese es el punto de partida para apreciar qué vale la teoría del arte, cuál es el valor de la teoría del arte.
Es un valor relativo.
Es un bastón que usa el que necesita bastón. Es un bastón...
Eso no es mío. Es de Napoleón. El nunca usó bastón: por eso podía decirlo...

LA CONDUCCIÓN TAL COMO APARECE ANTE NOSOTROS

Por esa razón, yo no he querido, al dictar estas clases, aislar, dentro de la teoría del arte, solamente los principios.
He querido tratar esto, no en una forma ideal, como se presentaría el análisis profundo, sino más bien como se presenta en la vida.
Que es también un método: tomar las cosas como se presentan en la vida, sin estos principios, sin formas de ejecución. Sin métodos o sin creaciones nuevas.
Lo que quiero es presentar la conducción como la conducción se presenta en la vida.
Cada uno, después, puede hacer su propio análisis y su propio desarrollo.
A mí me basta con presentarla tal cual desfila delante de nosotros en la acción, y por eso, al ordenar los principios y formas de ejecución, no he querido poner tales principios y tales formas en ejecución.

Hay cosas que no resisten método.
Y la conducción es una de las cosas de la vida que no resisten método.
No resisten método... ¿Por qué?
Porque en la vida las cosas no se presentan metódicamente. No se puede sistematizar lo insistematizable.

LA ANTÍTESIS DE LA SISTEMATIZACIÓN

En la vida hay cosas que no se pueden sistematizar.
La conducción es una de ellas.
Y si yo la presentara en forma sistematizada, entonces cometería un grave error.
Porque en la vida no se presenta así la conducción.
Y yo prefiero presentar la conducción en su teoría del arte tal cual se presenta en la vida.
La comprenderemos mejor y la trataremos mejor también.
Distinguir lo que es de forma de lo que es de fondo, eso está en el espíritu de cada uno.
Por eso trataré las formas de ejecución sistemáticamente, en conjunto con los grandes principios de la ejecución.

SÍNTESIS DE LA TEORÍA

Por otra parte, no es fácil desarrollar una materia tan amplia como es la conducción y sobre todo como es la teoría del arte, que conforma toda una inmensa teoría, en las pocas clases que nosotros tenemos que dar.
Por eso, yo me tengo que arreglar de alguna manera para ir comprimiendo esto y dar solamente una síntesis.
Y más bien que hacer esa síntesis, hacerla comprender.
Valerme de todo para hacerla comprender.
Es más importante que ustedes comprendan lo que es la conducción, que ustedes se dediquen a estudiarla para aprenderla.
Entonces, yo quiero hacerles comprender, llevar la idea básica al conocimiento de ustedes.
Siempre será más útil que todo lo que yo pudiera presentarles como desarrollo en cada uno de estos principios.

LA ECONOMÍA DE FUERZAS

Hay un gran principio de la conducción que es el de la economía de fuerzas.
Vale decir que en toda acción, sea ésta de concepción en una conducción o sea del empleo mecánico de las masas populares, hay que ser siempre

fuerte en un momento y en un lugar, que es donde se va a producir la decisión.
Ese es un gran principio, que no solamente sirve a la conducción, sino a todas las cosas en la vida.
Dedicar los medios principales, atendiendo las secundarias también con medidas y medios secundarios.
¡Principio que es de economía de fuerzas, aplicable a todos los actos de la vida!

UNO DE LOS GRANDES PRINCIPIOS

Sobre esto, haciendo un estudio analítico, podríamos conformar todo un curso regular para un año de trabajo.
Porque eso, analizarlo en todos sus aspectos, por ser uno de los grandes principios, no de la conducción solamente, sino de todas las actividades de la vida, nos llevaría a un análisis profundo y a una sistematización total de todos los aspectos con que aplicáramos el empleo de ese principio a las actividades totales de la vida. Nosotros lo tenemos que tratar aquí en diez o veinte minutos. Eso les dará una idea de lo que podemos decir al respecto.

TRES ASPECTOS DE LA CONDUCCIÓN

Por esa razón yo no he querido desarrollar un curso, como podría desarrollarse sobre esto, porque no tenemos tiempo, en este tipo de actividad, para hacer un desarrollo, y prefiero tratar en forma más o menos correlativa cada una de las grandes cosas que comprende la conducción, empezando por el principio.
La información, el secreto y la sorpresa: tres aspectos de toda conducción.

LA INFORMACIÓN

Sobre *la información,* yo ya he sintetizado en un pensamiento todo lo referente a eso: el hombre, o sea el conductor, actúa con tanto acierto como bien informado esté.
La base de toda la conducción racional es, indudablemente, el conocimiento del hecho: esto explica ese aforismo, diremos, de la conducción: *se procede tan bien como bien informado se esté.*
De manera que eso viene a conformar un verdadero principio de la conducción; es un verdadero principio dentro del arte, vale decir que de eso no puede prescindirse nunca.
No se puede traer a un hombre de la Luna y ponerlo aquí a hacer; no.
Yo observo muchas veces que vienen algunos a hablar conmigo que son hombres que viven acá y andan aquí; los escucho un rato, y me dan ganas

de preguntarle: "Dígame, amigo, ¿usted viene del Japón o de la China, que no sabe lo que está pasando en la República Argentina?"
¡Hay tantos hombres de ésos!...
Y a lo mejor le vienen a dar consejos a uno.
De manera que es un principio fundamental: hay que vivir la situación.
No sólo hay que conocerla, hay que vivirla, porque hay cosas que no se perciben: solamente se sienten.
Entonces, hay que dar a la epidermis esa sensibilidad que sólo se obtiene mediante la acción, la vida permanente dentro de la situación.
La información es, sin duda, uno de los grandes principios de toda conducción.

EL SECRETO

Ahora, *el secreto.*
Para la conducción, el secreto es otro asunto sumamente importante.
¿Por qué?
Porque la conducción es un método de acción; vale decir, es el método en acción.
La política y su conducción es, simplemente, la lucha de dos grandes voluntades contrapuestas; ésa es la política.
La política es una lucha, una lucha de dos voluntades, sean éstas individuales o colectivas.
Unos luchan por una cosa y otros luchan por otra. ¿Qué presupone eso?
Una acción con un objetivo, por un lado, y una acción con otro objetivo, por el otro.
Esos dos luchan para llegar a una decisión, decisión que ha de ser favorable a una voluntad o a la otra, porque, como son contrapuestas, no puede satisfacer a las dos voluntades.
A la asignación del éxito a una de esas dos voluntades, la llamamos nosotros decisión en el campo de la conducción.
Bien; si son voluntades contrapuestas, lo que hay que hacer es poner siempre delante de la voluntad adversaria un telón, para que no conozca nuestra voluntad, para que no sepa por dónde vamos, cómo vamos y hacia dónde vamos.

LA SORPRESA

Si nosotros cerramos eso a nuestro adversario, podremos proceder aprovechando el otro factor de la conducción, tan importante, que es la sorpresa.
Mediante la información y mediante el secreto alcanzamos nosotros la sorpresa.

¿Qué es la sorpresa?

La sorpresa es un principio de la conducción, vale decir, es el factor que nos permite sacar ventaja de un momento de inacción que el adversario tiene frente a la propia conducción, por no haber previsto un incidente que va a producirse.
Para obtener la sorpresa no es necesario que el adversario no conozca nada hasta que se produzca la decisión.
No; es suficiente que cuando él la conozca ya no esté en tiempo de reaccionar convenientemente y neutralizar la acción de esa sorpresa.
En la acción de la conducción política tiene una importancia extraordinaria la sorpresa.
Es mediante la sorpresa que uno, muchas veces, desarma totalmente al adversario político.

PUNTO DE PARTIDA DE LA CONDUCCIÓN

Esos son los puntos de partida de toda la conducción política. La información, mediante la cual se puede llegar a la sorpresa, a través de un secreto bien conservado en los planes de acción y en la ejecución de la cosa.
Tres aspectos que no debemos olvidar nunca: estar bien informados, mantener el secreto del propio designio y obrar siempre obteniendo el factor sorpresa, que es uno de los principios de valor intrínseco en la conducción.
Sorprender al adversario político, siempre produce una utilidad en la conducción;
Es un principio absoluto.
Eso da siempre ventajas.
Nunca es un inconveniente el que nosotros lo sorprendamos, y es siempre un inconveniente el ser sorprendido.
Son tres asuntos que no debernos olvidar jamás en toda conducción.

MÁS QUE MÉTODOS, OCASIONES

Podríamos hablar mucho acerca de cómo se obtiene la información, de cómo se mantiene el secreto y de cómo se obtiene la sorpresa. Pero eso nos llevaría quién sabe adonde.
Nos basta saber que son tres elementos, donde la viveza criolla —como decimos nosotros— entra mucho y donde *no hay un método, sino que hay ocasiones.*
Lo importante es aprovecharlas.
Nadie puede enseñarle a un hombre cómo debe obtener la sorpresa.

Eso lo lleva cada uno adentro, o no lo lleva.
Es cuestión de astucia, de habilidad, de capacidad, de previsión.
Es también importante saber cómo hay que mantener el secreto, sobre todo haciéndole caso a Martín Fierro: "en uno, con gran precaución en dos".
Hay después miles de formas para disimular y también cómo obtener la información.

HAY QUE APROVECHAR LA INFORMACION

Allí entra mucho el hombre, no los hombres. Es decir, hay que saber cómo va uno a informarse, adonde va a llegar, cómo va a obtenerla y cómo va a aprovechar, porque hay algunos espíritus sherlockholmescos que todo quieren saberlo, pero no aprovecharlo, porque si lo aprovechan se descubren.
Y yo les pregunto: *si no la va a aprovechar, ¿para qué quiere la información?*
Es decir que esto no sólo consiste en obtener la información, sino también en aprovecharla en beneficio de la propia conducción.
Cada una de estas cosas puede ser objeto de un profundo análisis, mediante el cual se pueden desmenuzar y sacar cien mil conclusiones de cada una de esas cosas.
Hay que darse cuenta de que el mundo lleva miles de años en el trabajo de la información; miles de años en el mantenimiento de los secretos y miles de años en la obtención de sorpresas.
¡Si habrá hecho el hombre!
¡Si habrá penetrado el hombre!
¡Si habrá desarrollado el hombre estas tres cuestiones tan fundamentales!

NO HAY NADA NUEVO

En la conducción no hay nada nuevo.
Es todo viejo, como el mundo es viejo.
Sólo que constituye muchas veces un sector de esto el olvido; y ese olvido es el que nos es funesto en la conducción.
Pero recordemos siempre estos tres aspectos; que queden bien grabados en cada uno.
Bien informado, una boca y dos ojos, y dos orejas, para hablar poco, ver mucho y escuchar también mucho.
Que es el consejo más sabio que la naturaleza nos da.
Y después dar duro, cuando uno tiene la oportunidad de obrar por sorpresa, para sacar ventajas en la conducción.

Esas pequeñas ventajas que se acumulan a lo largo de la conducción son muchas veces el factor que, echado en la balanza de la decisión, inclina el platillo a nuestro favor.
Pequeñas cosas.
Para vencer se necesita tener un poquito más que el otro: nada más que un poquito...
¡Es lo que inclina la balanza!

II. — UNIDAD DE ACCIÓN Y UNIDAD DE CONCEPCIÓN

Otro principio fundamental en la conducción, a menudo muy olvidado por los hombres —sobre todo por los hombres que proceden inorgánicamente—, y de esto no podríamos decir si es un principio perfectamente determinado, o si es también una forma de ejecución; no podríamos determinar dónde empieza y dónde termina; es de todo aquello que se relaciona con la necesidad de *accionar, en la conducción, con unidad de concepción y con unidad de acción.*
Lo que sí podemos decir es que el no obrar con unidad de concepción, en la conducción política, es siempre un factor desfavorable, como es otro factor desfavorable el no proceder con unidad de acción.
Es indudable que *la unidad de acción está apoyada en la unidad de concepción.*
Y esta unidad, que establece el método, es indispensable en toda clase de conducción.

LA UNIDAD DE CONCEPCIÓN

¿Por qué?
¿Qué es la unidad de concepción?
Es la congruencia en el sistema del análisis; es decir: no oponer ideas antagónicas dentro de una misma concepción, porque una idea destruye a la otra idea, y entonces, después, ocurre lo que les ocurre a muchos hombres con quienes hablamos todos los días.
Usted lo escucha una hora a ese hombre, y él se ha pasado media hora afirmando una cosa, y media negándola.
Y entonces, cuando el hombre termina, usted dice: pero, en conclusión, ¿qué quiere este hombre; adonde va, cuál es la idea?
Hay hombres naturalmente incongruentes, incongruentes en la concepción de las cosas. Porque de eso de que todos tenemos un poco... algunos tienen mucho, otros menos.
Pero todos, todos tenemos un poco.
Entonces, hay siempre un cierto grado de incongruencia en cada hombre.
Un hombre hace una apreciación, y la va desarrollando.

Y usted se dice: bueno, entonces este hombre va a disponer que se haga tal cosa.
Pero no, indica todo lo contrario.
Es decir que su apreciación es diametralmente opuesta a la conclusión o a la resolución, o a lo que él quiere.
Hay hombres a quienes, para destruir lo que dicen, es necesario *dejarlos hablar; nada más.*
Dejarlos hablar: ellos solos se destruyen.
Eso es falta de congruencia en sus propias ideas.

UN SOLO OBJETIVO

Bien: a esa falta de congruencia lleva la falta de unidad en la concepción.
Hay algunos que quieren dos, tres, cinco, diez, veinte cosas, y terminan por no alcanzar ninguna.
Como pasa con los que corren detrás de cuatro liebres.
No agarran ninguna. El que corre detrás de una, ése sí suele alcanzarla.
Es inútil: en la conducción sucede lo mismo que con el que va detrás de veinte objetivos, y que no llega a ninguno.
Todo el que va detrás de un objetivo lo alcanza siempre.
Aunque vaya despacio; mientras los que van detrás de los veinte que siguen corriendo, ése toma por otro lado y llega. Llega.
En esto hay que tener un objetivo, no veinte para no lograrlos.
Hay que tener la habilidad de lograr que ese objetivo que uno alcance sea el principal, el que lo lleve al éxito en todos los objetivos.
Porque en la vida, como en la conducción política, siempre hay un objetivo que es el principal, y veinte objetivos que son los secundarios.
Algunos son vistosos, porque Dios ha sido ingenioso en esto: ha hecho las cosas lindas, grandes, para que les gusten a todos.

LO REALMENTE IMPORTANTE

Pero eso no es lo importante: a lo mejor, lo chico es lo más importante. Pero Dios ha disfrazado lo otro para que el que lo vea se vaya de boca.
Pero éste es un objetivo secundario. Y cuando lo alcanza, el que ha corrido tras de él, dice: "¿Pero, era esto?" Y recién se da cuenta. Recién, como decimos nosotros, cuando desata el paquete se da cuenta de lo que hay adentro.
En cambio, muchas veces, el que ha sabido elegir profundamente y ve el objetivo allá, lejano, quizá sin apariencias, cuando llega y lo alcanza, dice: "Había sido mucho mejor de lo que yo imaginé".
Ese es el que acierta, el que va al objetivo principal, porque es el objetivo principal el que le da posesión de todos los secundarios.

"AL OBJETIVO PRINCIPAL, CON TODO"

La conducción política le presenta a uno un tipo, diremos desarmado, con un sinnúmero de objetivos; uno es el fundamental, que, alcanzado, hace caer a todos los demás; los otros son secundarios.
Por eso siempre decimos, en la conducción: *al objetivo principal, con todo; a los secundarios, con nada,* abandonándolos, que cuando cae aquél, caen todos los demás.
La habilidad del conductor está en saber elegir ése, porque la naturaleza pone muy bonitos a los otros, quizá muy modesto al que vale, como pasa en todas las cosas de la vida: no es lo más pomposo, lustroso y brillante aquello que uno debe perseguir; por eso, el hombre lleva la propia penitencia en el pecado.
Cuando uno se va de boca, hay que ver las "ensartadas" que sufre; en cambio, cuando busca lo sólido, aunque no sea aparente, quizá llegue al objetivo que culmina su vida.

LA CONDUCCIÓN Y LAS LEYES DE LA VIDA

La conducción no se aparta de las leyes naturales de la vida, porque es una actividad de la vida.
Quien crea que la conducción no es la vida, se equivoca. *La conducción es la vida en acción, es la vida misma, es la vida propia y la vida de los demás.*
Eso es la conducción.
Por eso, quien se dedica a la conducción debe ser profundamente humanista.
Se conducen hombres y se conducen pueblos; las demás cosas las conduce Dios.
Eso es algo sobre lo que hay que estar bien en claro.
El que quiere conducir y se olvida del hombre, es como el que quiere ir en automóvil sin tenerlo: no llega a ninguna parte.
Eso es lo fundamental de toda la conducción: es lógico que si ha de trabajar con hombres, la primera virtud que ha de tener, decía Alfonso el Sabio, es conocer al hombre. Por eso, *la principal condición de un conductor es conocer al hombre,* porque, en esa unidad de concepción, él muchas veces no puede confiarse a sí mismo y tiene que confiarse a los demás, y cuando se confía a los otros, hay que estar seguro de que no le vayan a hacer un disparate.

LA CONDUCCIÓN Y LA VOLUBILIDAD

Podríamos hablar de la unidad de concepción días enteros, pero en el fondo es esto que yo digo, es esa idea congruente que siguiendo un desenvolvimiento va rectamente a un objetivo, que es el objetivo principal, caído el cual caen todos los demás.
De manera que *en la conducción puede haber cualquier defecto, pero no la volubilidad.* Es decir, no ser voluble en la conducción, no andar cambiando de objetivos.
Hay algunos que conducen y se ponen en marcha con un objetivo, y están decididos a él, pero se les aparece algo por el camino y ya se van al otro.
Como yo digo, hay algunos que en la conducción andan como perro que ha perdido el dueño: los huele a todos y no sigue a ninguno.
Esto es muy común en la conducción política.
Esos son hombres que no tienen unidad de concepción, son hombres que no han discernido, no se han decidido y no han tomado la resolución de cumplir esa decisión.

LA UNIDAD DE ACCIÓN

Ese es otro de los peores defectos dentro de la falta de concepción.
Es indudable que *quien está bien metido dentro de la unidad de concepción ya ha ganado mucho para la unidad de acción.*
La unidad de acción es la unidad de concepción en marcha, en ejecución.
¿Qué quiere decir esto?
Quiere decir que así como en el proceso de la inteligencia, en el análisis y en la determinación de los factores del éxito, en la conducción —o, más claramente, en los objetivos de la conducción— debe haber una absoluta congruencia.
En la acción eso se traduce en el empleo de todas las fuerzas concurrentes.
Si en la concepción son las ideas, en la ejecución son las medidas, son las acciones; es decir que a ese objetivo que uno ha determinado congruentemente en la concepción hay que ponerle todas las fuerzas que marchen hacia él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para otro, el esfuerzo se divide.
Si el esfuerzo es divergente en vez de convergente, ninguna de las fuerzas encaminadas al objetivo va a llegar.
Es decir que *se trata de una concentración de esfuerzos, no de una diseminación de esfuerzos.*
Esa es la acción de la conducción, y la unidad de acción presupone eso.
Lo cual significa que no debe haber fuerzas en divergencia, sino en convergencia, y que la congruencia en la idea debe ser seguida por la congruencia en la acción.

LOS ENUNCIADOS Y SU APLICACIÓN

Esto parece una cosa simple, y es simple, efectivamente, en su enunciado.
Pero hay que ver lo difícil que resulta en la aplicación, en los hechos mismos, y cómo los acontecimientos lo van llevando a uno paulatinamente a ir dispersando esfuerzos y disminuyendo la acción convergente de los medios sobre el objetivo.
Esto conforma, diríamos así toda una teoría de la conducción.
La unidad de concepción y la unidad de acción es toda una teoría dentro de la conducción.
Yo no puedo, en esta ocasión, extenderme extraordinariamente sobre la parte teórica. Tengo que conformarme con lo ya expresado; ustedes seguirán ahondando en su contenido.

EL EMPLEO DE LOS MEDIOS

No se trata del empleo mecánico de los medios en la conducción política.
El empleo mecánico de los medios de la conducción política conduce siempre a graves errores y a falta de unidad de acción. Es un empleo inteligente de los medios que puede variar cada cinco minutos, porque no es bastante con mandar los medios sobre un objetivo; el asunto está en mantenerlos sobre ese objetivo cuando empiecen a querer irse para un lado o para otro. El hombre es un ser muy complicado en la conducción. Por ejemplo, la destrucción de todos los partidos en la historia política de la República Argentina obedeció exclusivamente a esto: a que sus conductores no tuvieron una unidad de concepción y las fuerzas que organizaron no contaron nunca con una unidad de acción.
Entonces formaron una pirámide invertida.
Cada uno, al hacer fuerza, se iba para afuera, porque no tenían una doctrina común.
Lo que tenemos que hacer es formar una pirámide con su base y con fuerzas convergentes sobre un objetivo determinado.
De esta manera, cuando los hombres hagan fuerza, ésta será aglutinante y no disolvente, pues impulsará hacia un mismo objetivo hasta alcanzarlo.

LA ORGANIZACIÓN CONVERGENTE

Toda esta falla de nuestros hombres, en la conducción política argentina, quizá obedezca a ese único defecto.
Nuestros partidos han sido organizados divergentemente.
Posiblemente, la primera vez que se haya organizado un partido en forma convergente sea ahora, porque nosotros comenzamos por fijar nuestra doctrina, nuestros objetivos, nuestra forma de ejecución, y ahora estamos

trabajando para llevar a la gente en esa dirección y para que no se nos separe.
Sin embargo, tenemos siempre alguno que medio hace rancho aparte y se separa.

LA OBEDIENCIA Y LA DISCIPLINA

Es indudable que con esto nosotros ya damos —más o menos— por mencionado este tópico tan importante de la conducción.
Y que inmediatamente debemos poner detrás de *él los* medios que lo sirvan especialmente, o sea la *obediencia partidaria* y la *disciplina partidaria.*
Porque cuando se habla de unidad de acción, para asegurarla, el conductor puede hacer la mitad; la otra mitad debe ser hecha por los conducidos.
Y entonces es inútil que un conductor asegure la unidad de acción, mediante su propia conducción, si en la ejecución de los hechos mismos hay fuerzas de distorsión dentro del panorama orgánico de ejecución, que le destruyen la mitad de su trabajo.
De manera que la *obediencia partidaria* y la *disciplina partidaria* son dos de las grandes formas indispensables para la conducción.
Vale decir, para que la idea del conductor que conduce una unidad de acción basada en su unidad de concepción sea ejecutable ha de mediar en la masa organizada la obediencia para marchar sobre el objetivo, y la disciplina para no pelearse en el camino. Eso es todo.

"MAS BIEN HACIENDO QUE DICIENDO"

Pero, ¿cómo hace?
Porque es muy fácil hablar de la obediencia y de la disciplina pero es muy difícil inculcarlas y realizarlas.
¿Quién no va a estar de acuerdo en que hay que obedecer?
Pero, ¿obedecen todos?
¿Quién no va a estar de acuerdo en que hay que tener una disciplina?
Pero, ¿son todos disciplinados?
El hombre quiere que todos sean disciplinados... menos él.
Como quiere también que todos obedezcan, menos él.
Es propio de la naturaleza humana.
Es indudable que esto, más que nada, es toda una escuela que hay que formar. Es decir, no es producto del saber, sino que es una cosa que hay que inculcar, que hay que enseñar, que hay que llevar a la ejecución, más bien haciendo que diciendo.

OBEDIENCIA Y RESPETO

Siempre digo yo que aprendí desde muy joven que debía ser obedecido y que debía ser respetado. Y en eso no me puedo quejar.
Afortunadamente, siempre me han obedecido y siempre me han respetado.
Para ser obedecido, nunca mandé nada que no se pudiera realizar. Primera cosa. Y siempre, cuando mandé, traté de que lo que yo decía que se debía hacer fuera una cosa lógica, y que el hombre la hiciera con placer y no con violencia.
Y para ser respetado, hay un solo método: respetar.
Nadie es tan indigno y tan miserable que no merezca respeto.
Si uno respeta a todos, aun quizás al que no lo merece, gana, siempre el respeto de los demás.
De manera que esto es simple cuando uno lo ejecuta con esa elevada concepción del respeto y esa elevada concepción de la obediencia.
Si nosotros hacemos dentro de nuestro partido esa escuela, seremos siempre obedecidos, y seremos obedecidos con placer; y si mantenemos ese respeto permanente, habrá siempre disciplina, la mejor disciplina: la disciplina de fondo, la disciplina del respeto, que es la única disciplina que vale en la vida de los hombres.

LA OBEDIENCIA Y EL MANDO

Por eso sobre todo es indudable que podríamos hablar mucho. Yo soy, quizá, un técnico en disciplina.
Cuarenta años he obedecido, y cuarenta años me he hecho obedecer.
De manera que algo debo de saber de la disciplina.
Por otra parte, la disciplina castrense es la disciplina más dura, más rígida y más insoportable.
Sin embargo, la naturaleza del hombre llega a soportarla hasta con placer, de manera que no hay disciplina suficientemente rígida como para que el hombre no la pueda respetar y no la pueda cumplir.

LA DISCIPLINA POLÍTICA

La disciplina política no es la disciplina militar. No es la disciplina castrense, ni es la disciplina religiosa. No es esa disciplina.
Es una disciplina sui géneris; es otra disciplina, más bien amable; *es una disciplina comprensiva.*
El hombre se subordina a la necesidad de conjunto viendo los móviles y los objetivos superiores; cumple con placer un sacrificio en bien del conjunto.
Es toda una educación del espíritu de los hombres la disciplina política.
Cuando eso no se ha conseguido en la masa, es inútil pedirle disciplina.

Al hombre no hay que exigirle el cumplimiento de la disciplina; hay que exigirle la disciplina por el cumplimiento.
Es decir, primero hay que enseñarle a cumplir, para lo cual hay que ponerle en el alma en marcha esa necesidad; después, la disciplina viene sola.
Vale decir que la disciplina política es distinta a todas las demás disciplinas, como que todos somos soldados enrolados en un ejército que tiene que hacer una sola cosa, pero por voluntad propia, porque cuando la voluntad se fuerza, el hombre deserta, y no hay pena ni castigo que le caiga bien a un hombre que políticamente deserta de sus ideas, de su partido o de sus principios.

LA DISCIPLINA Y EL CONVENCIMIENTO

Es decir, es una disciplina por comprensión, por convencimiento, por persuasión, que vale en tanto el hombre está convencido y que deja de valer el día que ese convencimiento se ha perdido.
Por esa razón, hay que pensar mucho cuando se habla de disciplina política.
El hombre no tiene que hacer nada en contra de la causa común, porque repugna a su espíritu hacerlo, no porque esté obligado por las medidas disciplinarias que se puedan tomar contra él.
Hay que llevar a toda la organización esa disciplina consciente y de corazón, sin la cual la obediencia va a ser siempre un mito entre nosotros.

LA DISCIPLINA DE CONJUNTO

La obediencia también nace de esa disciplina de conjunto, nace de esa verdadera disciplina espiritual.
Se trata de disciplinar el alma de los hombres, para lo cual lo que más necesita el hombre es una bandera a la cual sacrificar todas las demás cosas.
Cuando él sea capaz de eso, la disciplina se ha alcanzado, y la obediencia será un hecho permanente en todos sus actos. Eso, en política, es indispensable.
Por eso vemos '"algunos sillazos" y todas esas cosas, y decimos: indisciplina.
Todo eso es lógico: comienzan porque uno piensa A y el otro piensa B; unos piensan blanco y otros negro.
Lo primero que hay que hacer es ponerse en marcha en la misma dirección, para no andar a los encontronazos.
Es decir, que todo eso está viciado en su base, y cuando la base está mal, es inútil que uno quiera bailar: le va a temblar el piso.

Lo primero que hay que asegurar es la base en la conducción. Asegurado eso, todo lo demás marcha como sobre un carril, sin desviaciones ni distorsiones de ninguna naturaleza.

LA EDUCACIÓN DE LA MASA

Lo que quiero decir, en conclusión, es que estas cosas son indispensables en la conducción política: la disciplina y la obediencia.
Pero son difíciles de alcanzar, porque se alcanzan mediante la educación de la masa, y la educación de la masa es lo más difícil y lo más largo; pero es lo que más debe entusiasmarnos, porque sin esa educación de la masa, sin la formación de ella en esos sentimientos y en esos pensamientos, es inútil que queramos conducir: será incongruente.
La tarea del conductor no sólo es llevar a la gente, sino persuadirla de que tiene que ir, y enseñarle cómo tiene que ir.
Alcanzado eso, la conducción es fácil; no alcanzado eso, la conducción es imposible.

UN ALMA COLECTIVA

Vale decir que el conductor no es sólo un artista que lleva es también un maestro que forma, que enseña, que va educando y que va conformando toda la organización, *y toda organización presupone la formación de todas las almas creando un alma colectiva que piense congruentemente y actúe congruentemente.*
Después, el organismo, cuando tiene alma, marcha solo, pues el alma lo va llevando.
Son las almas las que llevan los cuerpos y no los cuerpos los que llevan las almas.
Yo quiero dar término a esto, porque en la próxima clase deseo tratar, con cierta extensión, todo lo referente al principio de la economía de fuerzas y a la continuidad de esfuerzos en la acción de la conducción política.
Esto lo quiero tratar con cierta detención, porque el principio de economía de fuerzas es la médula misma de toda la conducción política.

LA ECONOMÍA DE FUERZAS

Preparando el tema para la próxima clase, les voy a dar solamente un ejemplo para que despierte un poco la inquietud alrededor de este asunto de la economía de fuerzas.
La economía de fuerzas presupone, en la conducción, el empleo de todas las fuerzas de que un conductor dispone, en el estado, en el momento y en el lugar en que él dispone de esas fuerzas.

Emplear bien esas fuerzas es lo más difícil que hay. Es indudable que es lo más difícil. ¿Por qué? Porque cuando uno toma una acción —diremos— ofensiva contra un adversario político, se divide la lucha en veinte escenarios distintos, de los cuales uno es el decisivo y los demás son secundarios.
Donde hay que vencer e imponerse es ahí donde está el objetivo principal, atendiendo los objetivos secundarios con medios solamente secundarios, sirviendo a la unidad de acción.

E*L OBJETIVO. EL LUGAR Y EL TÍEMPO*

Ahora bien, cuando uno ha elegido ese objetivo, no es suficiente con que exista un objetivo. Existe una acción de tiempo.
Hay que dominar allí en el momento que es oportuno; no se puede dominar siempre; hay que dominarlo en el lugar, es decir que hay que vencer en el lugar y en el momento al objetivo importante.
El hacer coincidir esas tres cosas es lo más difícil de la conducción.

UN CASO CONCRETO

Les voy a contar un caso que ocurrió en Trabajo y Previsión siendo yo Secretario.
Nosotros estábamos enfrentando desde allí toda la lucha política que mantenía el gobierno de la revolución en ese momento.
Yo estaba en contra del gobierno de la revolución, porque no dejaba error por hacer, según mi criterio.
Ellos creían que el que cometía esos errores era yo. Estábamos en marcha, y hasta el momento de la decisión no íbamos a saber si el equivocado era yo o eran ellos.
En ese momento, nosotros estábamos plantados en contra del gobierno.
Yo tenía que enfrentar a todo el gabinete cuando se reunía. La contra nos había ganado la calle y desde hacía seis meses escandalizaba todos los días.
En una reunión de gabinete muy agitada, donde discutimos mucho, el gobierno me dijo:
"Pero si usted tiene tanta fuerza ¿por qué no gana la calle, se impone y nos asegura la tranquilidad?"
Les contesté:
"No; yo no voy a ganar ahora la calle, porque ello no interesa en este momento. Voy a ganar la calle en el momento y en el lugar que sea necesario".
El dominio de la calle no se puede mantener en forma permanente, porque habría que tener a toda la gente todo el día en la calle.
¿Es posible realizar una cosa de ésas?

"DE CASA AL TRABAJO Y DEL TRABAJO A CASA"

Entonces, yo me acuerdo que contesté a eso, diciéndoles a los obreros, que eran nuestros hombres:
"De casa al trabajo y del trabajo a casa."
Los otros siguieron en las calles, hicieron peleas, armaron escándalos.
Hasta que un día, nosotros dijimos: "Ha llegado el momento"...
Porque lo veíamos venir.
Esto se estaba poniendo grave: ya mataban a vigilantes, y otras cosas más.
Dijimos: "A ganar ahora la calle; y se acabó".
Efectivamente, salimos a la calle y se acabó.
Y no salieron más a la calle ni la Fuba ni los demás...
Claro, ellos se habían gastado durante seis meses, y cuando estaban en su punto culminante, les dimos la gran paliza y se acabó el problema.
Salimos a la calle, y desde ese día ellos ni hicieron un acto más.
¿Sólo nosotros hicimos actos?
¿Qué habíamos hecho?
Los habíamos derrotado en el momento oportuno.
Y no en la plaza, no.
No, en la calle Florida, en Florida y Diagonal, allí donde ellos habían establecido su baluarte. Allí se acabaron.

LOS PEQUEÑOS Y LOS GRANDES ÉXITOS

Yo cito estos actos violentos de conducción porque son precisamente estos actos violentos la síntesis de los otros tranquilos, que culminan en un momento y en un lugar, y evidencian claramente cuál es el principio de la economía de fuerza en la conducción política.
Y esto se aplica en todo momento de la conducción y en toda circunstancia de la acción política.
El poder de discernir bien ese principio, y aplicarlo directamente, bien metódicamente, en cada una de las circunstancias, va acumulando para uno ventajas y ventajas en la conducción política.
Porque cada uno de estos pequeños éxitos conforma también el gran éxito.
El gran éxito se obtiene en un momento decisivo y con un golpe decisivo.
Y también al acumular pequeños éxitos, porque muchos pequeños éxitos forman también un gran éxito.
Es decir que *en la acción de guerrillas hay que vencer con todas las guerrillas; y en la batalla decisiva hay que vencer con la masa.*
Cualquiera de las dos cosas da el éxito, da la victoria.
Y el conductor no persigue más que una sola cosa: la victoria.

CAPÍTULO VII

LA ECONOMÍA DE FUERZAS

I. — PRINCIPIOS TÉCNICOS EN QUE SE BASA

En la clase anterior había dejado para tratar hoy lo que se refiere a uno de los grandes principios de la conducción, quizás el más fundamental de todos: el de la *economía de fuerzas.*

En la conducción política —que indudablemente involucra siempre fuerzas políticas— *la economía de fuerzas es un sistema que permite obtener un poder concentrado en un lugar y en un momento.*

La lucha política presupone una acción permanente en numerosos lugares y de regular intensidad, vale decir, una lucha distribuida en el espacio en que se actúa y en el tiempo.

Tiempo y espacio: dos factores de toda acción de lucha.

El principio de la economía de fuerzas establece, como condición fundamental para vencer en la lucha política, que es necesario ser más fuerte en la acción en un momento y en un lugar, que es donde se produce la decisión.

Observen ustedes que esto es toda una técnica que no obedece solamente a la lucha.

Es un principio casi universal y permanente en la vida.

UNA SOLA COSA A LA VEZ

Se cumple ese principio cuando decimos que hay que aprender una sola cosa a la vez; o que no hay que buscar cosas que respondan a dos objetivos, sino a uno solo.

Como éstos, existe una cantidad de hechos que caracterizan toda la mecánica del empleo de la fuerza en la conducción política.

Este principio, que trata de unificar el esfuerzo, establece que dentro de una lucha hay toda una técnica en acción, y es la misma técnica que existe en la vida para todas las cosas.

Decimos del sofá-cama que no sirve para sentarse y que se duerme mal en él.

Eso está también dentro del principio que nosotros llamamos de la economía de la fuerza, para darle un nombre con el que queremos significar que en ese inmenso campo en que se desarrolla la lucha política hay un principio que es más importante que los demás.

EXPLICACIÓN DIRIGIDA AL ENTENDIMIENTO

Yo no quiero hacer una exposición académica, sino una explicación dirigida al entendimiento.

No me importa, cuando hablo, cómo lo hago, sino utilizar la forma que lleve a la comprensión.

Decía que la lucha política se desarrolla en un inmenso campo que comprende el espacio y el tiempo.

En el espacio hay *lugares* donde predomina la importancia de una decisión favorable, y en el tiempo existen *momentos* en que es necesario ganar una cosa.

Hay, en lo referente al espacio, *lugares principales y lugares secundarios* de la lucha; y en el tiempo hay *momentos secundarios y momentos principales* o fundamentales de la lucha.

El principio de la economía de fuerzas consiste en ser más fuerte, vale decir, en dominar la situación política en un lugar y en un momento: en el lugar donde sea más decisiva y más principal, en el momento en que sea más decisiva y más principal.

PRINCIPIO DE LA ECONOMÍA DE FUERZAS

Hay algunos que se gastan en un momento que no tiene ninguna importancia para ellos; otros, que se dedican a un lugar que es secundario y que olvidan otro que es principal.

En consecuencia como arremeten en ese lugar y fracasan en el otro, pierden.

Ese es el principio de la economía de fuerzas; vale decir, *es un sistema o un método de acción que permite vencer en el lugar decisivo y en el momento decisivo y oportuno.*

Ese es todo el principio de la economía de fuerzas.

PRINCIPIO INMUTABLE DE LA CONDUCCIÓN

Es indudable que este principio de la economía de fuerzas es, en todos los aspectos de la vida, y especialmente de la lucha, un principio inmutable de la conducción; es permanente.

Su valor es en todos los casos positivo.

Es decir, *es el único gran principio de la conducción que no puede violarse en ninguno de los casos,* porque establece el sistema medular de todos los grandes principios de la conducción.

De él nacen casi todos los principios de la conducción, y casi todos los demás principios de la conducción le sirven a él de una manera directa o de una manera indirecta.

De modo que pueden violarse algunas veces principios de la conducción, pero éste no puede ser violado sin atenerse a las consecuencias de su violación.

DOS O TRES EJEMPLOS ACLARATORIOS

Sobrentendido lo anterior, es decir, caracterizado este gran principio, quiero dar dos o tres ejemplos que aclaran más toda la técnica de su aplicación.
Supongamos que se trata de realizar la *propaganda para el movimiento político.*
¿Cómo aplicaremos nosotros el principio de la economía de fuerzas en la propaganda?
Observen ustedes, por ejemplo, el panorama actual de la República.
Nuestros adversarios, como lo hemos comprobado mediante el estudio que nosotros hacemos sobre esto, cuando realizan un acto político en plaza Italia —que es uno de los sectores de la propaganda— llevan a la gente en automóviles, en numerosos automóviles; los custodian, establecen una cadena alrededor del grupo que está escuchando, etc.
Los que van a esos actos son los mismos que van a Palermo, a Medrano, al Puerto, a Avellaneda y a La Plata.
Realizan actos todos los días, y a las distintas partes van los mismos.
Poca gente los escucha.
Se protegen de los que van a atacarlos, pero nadie los ataca.
Si nosotros tuviéramos que luchar con un adversario y dispersar nuestras fuerzas poniéndolas en todas partes igualmente, esperando que ellos realicen una acción, iríamos diluyendo o acidulando un medio en todo un amplio panorama.

NUESTRO SISTEMA DE ACCIÓN

Nosotros lo hacemos con otro sistema.
Nosotros no realizamos actos públicos; cuando los hacemos, ya tenemos las fechas determinadas: 1º de Mayo, 17 de Octubre, y entonces les ponemos un millón de hombres en la plaza de Mayo.
De la misma manera se procede en las demás cosas.
Nosotros vamos llevando una acción orgánica en la aplicación de este principio, como en todas las cosas, porque en la conducción política priva el principio de la economía de fuerzas, pero en todas sus formas y en todos los casos.
Se dice: hay que ganar la calle.
Pero si nosotros empleáramos a nuestros partidarios en ganar la calle, deberíamos tener a todos los peronistas durante toda la vida en la calle,

porque en cualquier momento pueden aparecer nuestros adversarios copándonos la calle.
No se puede proceder así.
La calle hay que tomarla de otra manera. Hay que coparla donde interesa y cuando interesa.
Si vencemos allí, en ese momento, nos hemos ahorrado todo un inmenso desgaste de fuerzas, de actividad, de tiempo.

NO EQUIVOCARSE AL DAR EL GOLPE

Seguros de la victoria, en lo único en que no hay que equivocarse es en el golpe.
Hay que darlo en el momento oportuno y en el lugar oportuno, para que rinda sus efectos.
Yo siempre digo, para encauzar a mis colaboradores dentro del principio de la economía de fuerzas: *No hay que pegar todos los días. Hay que pegar cuando duele y donde duele.*
Es lógico. Es el principio de la economía de fuerzas en la lucha.
¿Para qué estar pegando todos los días? Al final el adversario no siente los golpes.
Hay que esperar el momento, hay que elegir el lugar y hay que dar el golpe entonces.
Pegar cuando duele y donde duele. Es una cuestión de tiempo y de lugar.

DESARROLLO DE LA ACCIÓN CONJUNTA

Esto tiene una importancia extraordinaria.
Yo he puesto el caso de la propaganda como podría haber puesto el caso de la acción política misma.
Para esto se hacen planes y en los mismos se establece perfectamente cómo ha de llevarse a cabo la acción conjunta, empezando por la propaganda, por la difusión, por la contrapropaganda, por las noticias, por la acción directa de la política y por la incidencia de la acción del gobierno en la política.
Hay que hacer un plan que asegure donde duele y cuando duele, para proceder entonces y no en cualquier otro momento.
Si resolvemos emprender una acción ofensiva contra nuestros adversarios políticos y para ello nos dividimos, dispersándonos por toda la República, vamos a ser débiles en todas partes.
Debemos analizar el panorama y decir: ¿para qué vamos a pegar en Tucumán, si allí, una vez, divididos los peronistas, ganamos la mayoría y la minoría?
¿Para qué vamos a realizar ofensivas en La Rioja o en Catamarca?
Pero hay otros puntos que son neurálgicos.

DETERMINAR LOS LUGARES DECISIVOS

Nosotros debemos determinar los lugares decisivos, pero nos queda por establecer una segunda condición, que es el tiempo.
Entonces sabemos que vamos a concentrar nuestros esfuerzos en esos lugares, pero nos falta determinar cuándo y con qué medios vamos a actuar.
Entonces, ésa es una acción discriminatoria que va determinando los centros de la acción y los momentos de la misma.
Es lo que permite establecer, dentro del gran panorama político y en todas las actividades políticas, lo que se refiere a tiempo y lo que se refiere a lugar.
Ahí se determina cuáles son las acciones principales en la política y cuáles son las secundarias.

LOS CUATRO PUNTOS DEL PRINCIPIO

Entonces nosotros les dedicamos el esfuerzo secundario a todas las provincias, y a las más difíciles, que representan el objetivo principal, les dedicamos los medios principales.
Eso es todo lo que presupone la aplicación del principio de la economía de fuerzas en la conducción política.
Ahora, señores, de este gran principio podemos llegar ya a la determinación del cuarto punto.
El primero es su enunciación, su comprensión y compenetración.
El segundo, determinar las bases, o sea tiempo y lugar.
El tercer punto sería la determinación de los objetivos y de las acciones; cuáles son principales y cuáles son secundarias.
Vendría después el *cuarto* punto, que es el método para la aplicación de este gran principio.

MÉTODOS DE ACCIÓN APLICADA

La determinación de los objetivos principales y secundarios es lo que da el verdadero método de acción en la aplicación de los principios de la economía de fuerzas, vale decir que se ha realizado toda una teoría en esto, que se denomina *teoría de los centros de gravedad.*
Toda acción tiene un centro de gravedad.
El centro de gravedad de la acción política es el lugar o el objetivo principal en el momento decisivo.
Allí hay que concentrar las fuerzas.
En la distribución de las fuerzas, de los medios, de las medidas y de las acciones hay que hacer que toda la fuerza política se concentre en ese lugar

y en ese momento, constituyendo allí el centro de gravedad de nuestra acción.
Esto conforma una *teoría del empleo de las fuerzas*.

EL EMPLEO DE LA FUERZA POLÍTICA

El empleo de la fuerza política no es un empleo mecánico, sino un empleo inteligente; no es una asignación arbitraria y discrecional, sino una dosificación perfecta de las fuerzas.
No hay que poner ni un gramo de fuerza donde no es necesaria, para poder concentrar todo el peso de la acción en un momento y en un lugar.
A ese lugar y a ese momento los llamaremos, en este método a aplicar, el centro de gravedad.
Es decir que cuando se realiza la aplicación del principio de la economía de fuerzas en la acción política es necesario establecer, como teoría del centro de gravedad, que para poder destinar a los lugares decisivos y en los momentos decisivos toda la fuerza de nuestra acción política es preciso no perder ningún hombre en lugares donde no es decisivo.
Nunca se es suficientemente fuerte allí donde uno busca la decisión, y es preferible ser batido políticamente en los lugares secundarios, con tal que sepamos vencer en los lugares decisivos.
¿Qué nos importaría perder una elección en otras provincias, si ganamos en las más pobladas, donde está el núcleo principal?

TEORÍA DEL CENTRO DE GRAVEDAD

Porque a esa acción, generalmente, también acompaña del lado un centro de gravedad en la importancia de los sectores que uno atiende.
Esta teoría del centro de gravedad tiene una importancia muy grande en la elaboración de todo plan de acción, y nosotros hemos dicho que *en la conducción política, si no se tiene un plan, no se hace nunca nada racional y bien hecho.*
Al hablar de todas estas cuestiones, nosotros lo hacemos dándole solamente un carácter informativo, porque de esto podríamos hacer un desarrollo muy grande.
Con tratar cada uno de los cuatro puntos que yo sólo he mencionado, podríamos ir al desarrollo de todo un curso sobre el principio de la economía de fuerzas, con ejemplos y aclaraciones de todo orden, que nos pusieran dentro de una técnica de acción. Pero, desgraciadamente, por razones de tiempo no lo podemos hacer.

CRITERIO DE LA CONDUCCIÓN CIENTÍFICA

Lo que yo he buscado con esto es ir formando un criterio de la conducción científica, de una conducción racional y metódica sin la cual, en política, no se va lejos.
Con la conducción por el buen sentido y por la buena orientación de los hombres que dirigen la acción política como caudillo se puede llegar a cierto lugar, pero de ahí no se puede pasar.
La conducción en manos de gente de estas características *es casi un oficio,* y a donde nosotros la queremos llevar es a toda *una profesión.*
Es decir, no nos conformamos con ser hombres manualmente habilitados.
No; queremos hacer una conducción de alto grado y de alto vuelo, y a esto se llega sólo cuando uno hace un estudio y una discriminación filosófica de todo el método y de todo el sistema, llegando profundamente a las raíces, que son las que orientan toda la conducción.

DOCTRINA TOTAL DE LA CONDUCCIÓN

Cuando uno quiere llegar a hacer de la conducción un verdadero arte, es necesario penetrar profundamente las bases sobre las cuales se monta la doctrina total de la conducción.
El principio de la economía de fuerzas es, digamos así, el tronco.
Todo lo demás son las ramas, las hojas y las raíces.
Yo dije los otros días que quería dedicar por lo menos una clase a explicar este principio, mientras mencionábamos todos los demás principios que influyen en la conducción, porque a este principio es necesario penetrarlo profundamente, conocerlo, ejemplificarlo y dominarlo.
Teóricamente, estos principios de la conducción no se pueden a veces explicar bien.
En este sentido deben considerarse dichosos los hombres que trabajan con la ciencia, porque ellos se basan en leyes y con un enunciado tienen suficiente, mientras que nosotros, que no trabajamos con nada concreto, sino con cuestiones puramente abstractas, debemos ir conformando toda una mentalidad para encarar, enfrentar y resolver los problemas de la conducción.
Lo concreto, en esto, es la conducción misma. Todo lo demás es abstracto.

APLICACIÓN INDUCTIVA Y NATURAL

Yo quiero ampliar ahora algunas facetas, algunas distintas modulaciones, sobre la aplicación del principio de la economía de fuerzas en la política.
Este principio, en su aplicación, va desde las pequeñas cosas hasta las más grandes e importantes

En cualquier acto político que uno realiza, como asimismo en la vida diaria, es necesario aplicar el principio de la economía de fuerzas.
Esto presupone que ese principio no se ha de aplicar puramente en forma reflexiva, sino que ha de aplicarse en forma inductiva, natural.
Hay que llevar al hombre que conduce a la costumbre de proceder siempre así en la aplicación de este principio de la conducción.

UNA SEGUNDA NATURALEZA

Los que hemos trabajado ya en varias actividades y que hemos ido sometiendo a este principio todas las acciones de nuestra vida, nos damos cuenta de que ya lo aplicamos directamente, como un acto reflejo de nuestra acción conductiva.
Es una cosa que se aplica sin que uno se de cuenta.
Muchas veces, sin pensar, uno realiza una acción, pero después, cuando la analiza, piensa que ha aplicado bien el principio.
A eso hay que llegar.
Si cada vez que uno tiene que realizar un acto de conducción debe pensar cómo aplicará el principio de la economía de fuerzas, se pierde en detalles de todo orden.
Esto debe constituir algo así como una segunda naturaleza, en el que conduce, que le permita aplicarlo sin mencionarlo y sin pensar en él.
Vale decir, *hay que disciplinar el propio espíritu de la conducción sobre un método de acción que lo lleve a uno en todos los casos y en todas las circunstancias a aplicar inconscientemente, este gran principio.*
Solamente así uno asegura la posibilidad de conducir sin caer, en grandes errores.

LOS GRANDES ERRORES EN LA LUCHA

Pequeños errores se cometen siempre en la conducción.
El gran secreto está en no cometer los grandes errores, porque los que llevan al fracaso no son los pequeños errores, cuando hay grandes aciertos.
Los que llevan a la derrota en las luchas políticas son los grandes errores, aun cuando los aciertos, aunque numerosos, sean pequeños.
Esto hay que grabarlo bien, porque es la base de toda acción de la política.
Y perdonen que yo insista en esta cuestión en forma un tanto exagerada.
Determinado de manera general todo cuanto se refiere a la forma exterior de este gran principio, quiero hacer, como decía, algunas consideraciones sobre su aplicación, más ó menos meditando la acción que debemos realizar nosotros durante esta campaña política, lo que ya es un tema más concreto.
Allí se puede ver mejor la aplicación de este principio.

NO TENEMOS MÁS QUE UN PROBLEMA

Tomando el campo general, yo he dicho muchas veces que nosotros, en nuestra acción interna como internacional, *no tenemos más que un problema, que es el problema internacional.*
El problema económico lo hemos resuelto.
El problema social se ha resuelto solo, con la solución del problema económico.
Y el problema político para nosotros no existe en este momento, porque en cuanto a las reformas constitucionales, las hemos realizado y las vamos aplicando en base a nuestra Constitución Justicialista, y de acuerdo con eso vamos elaborando un cuerpo de leyes y códigos que se refieren a la aplicación de aquélla, de manera que todo eso sigue su normal y natural desarrollo y no podemos pensar en su fracaso.

LA MENTALIDAD DE NUESTROS HOMBRES

También los hombres han ido cambiando poquito a poquito, y también se ha ido cambiando la mentalidad de nuestros hombres.
Este es un proceso lento, que se va realizando por su cauce natural, sin violencias, sin fricciones y sin ningún otro medio qué la preocupación permanente de comprobarlo en los hechos y de vigilarlo en la ejecución.
En cuanto a la acción de nuestro movimiento peronista en el país, tampoco tenemos problemas de ninguna naturaleza.
El ha ido imponiéndose poco a poco, y sigue imponiéndose cada vez más, a pesar de la lucha enconada de ciertos sectores de la política argentina.

CONCEPTO Y PRESTIGIO DE UNA ACCIÓN

Podemos decir que aquel capital inicial que tuvimos lo seguimos teniendo o lo hemos aumentado en la mayor parte de los lugares, de modo que no solamente contamos con ese enorme caudal, diremos, de hombres que comparten nuestra manera de pensar y de sentir, sino que también tenemos el concepto y el prestigio que nos han dado estos años de acción; en que habremos cometido algunos errores, pero no muy grandes como para llevarnos a la derrota o al desastre en la acción política.
En cuanto al hecho de la lucha comicial, nosotros no podemos temer nada.
Ahora, con la incorporación de la mujer a la acción política nuestra posibilidad aumenta, de manera que no tenemos ningún problema interno.
Sobre todo, no tenemos ningún problema interno al cual tengamos que dedicarnos con todas nuestras energías para resolverlo.

EL PROBLEMA INTERNACIONAL

Pero *tenemos el problema internacional; ése sí que es difícil.*
Es muy difícil y es muy importante, porque el futuro del justicialismo no depende solamente de la República Argentina, y tal vez habrá de resolverse en Europa.
La decisión de todo lo que en el mundo pasa hoy se va a producir en Europa.
Es lógico; el mundo vive una vida de dependencia y de relación extraordinaria.
Esto nos ha permitido establecer que hoy el objetivo más importante y la acción principal de toda nuestra acción de gobierno están en la parte internacional más que en la interna.
En 1946, lo decisivo era la parte interna, porque nosotros necesitábamos el predicamento de lo interno; que hoy tenemos.
Debíamos ganarnos esto, porque de lo contrario no teníamos nada que hacer; pero hoy lo hemos ganado, lo hemos impuesto, lo hemos dominado y lo vamos llevando cada vez mejor en todos los sentidos.
Pero ahora el problema está afuera.

DE LO INTERNO A LO EXTERNO

Observen ustedes, entonces, que *el centro de gravedad ha pasado de lo interno a lo externo para nosotros.*
Yo he de dedicar ahora a la acción internacional los principales medios, y a lo interno sólo los medios secundarios.
Ustedes han de haber observado que en nuestras campañas de ideas vamos saliendo a enfrentar la acción exterior y abandonando poco a poco lo que tenemos concentrado en la acción interna.
Eso tiene que ir aumentando cada día más porque en un momento dado tal vez tengamos que afrontar todo un problema externo.
Esta acción es algo que yo ya había previsto.
Mi señora, que junta todos mis manuscritos viejos y algunas veces los saca del canasto diciendo que son para la Historia, me ha hecho el favor de guardarme los papeles de algo que escribí en la mañana del 5 de junio de 1946, luego de haber pasado mi primera mala noche como gobernante, pensando en las cosas que tenía que resolver al día siguiente.

MOMENTOS DECISIVOS DEL HOMBRE

En la acción común de los hechos políticos internos o externos, uno debe proceder aplicando también el principio de la economía de fuerzas; es decir que el hombre tiene, en el curso de su vida, un sinnúmero de circunstancias

que le representan a veces momentos decisivos en los que tiene que tomar resoluciones muy importantes para su propia existencia.
Hay momentos en la vida de una persona en los que debe tomar resoluciones que van a durarle 10 ó 15 años, o tal vez todo el resto de su vida.
No son frecuentes esos momentos, pero *cuando llegan es cuando el centro de gravedad de su vida le exige que se resuelva.*
El 5 de junio de 1946 yo creí que debía tomar una de las grandes decisiones, de la cual dependería toda mi acción de gobierno, y en ese momento adopté una resolución que es la que me ha permitido mantener todo mi gobierno con un cierto grado de congruencia en la acción interna e internacional.

EL DILEMA DE SER O NO SER

En ese instante de mi vida estudié la situación y tomé la decisión que para mí era fundamental.
Les voy a leer esto, que escribí hace cinco años, una mañana, después de haber pensado mucho durante toda la noche:
Primero: cuando se viven tiempos de desbordados imperialismos, los Estados, como Hamlet, ven frente a si el dilema de ser o no ser.
Segundo: por eso, la cuestión más importante para el gobernante de hoy es decidirse a enfrentar al exterior, si quiere ser, o sacrificar lo interno, si renuncia a ser.
Tercero: cuando defienda su independencia, haga respetar su soberanía y mantenga el grado de dignidad compatible con lo que debe ser una nación, deberá luchar duro con los déspotas y dominadores, soportando virilmente sus golpes.
Cuarto: cuando a todo ello renuncie, vivirá halagado por la falsa aureola que llega de lejos, no enfrentará la lucha digna, pero tendrá que enfrentar la explotación de su pueblo y su dolor, que golpearán implacablemente sobre su conciencia.
Tendrá a menudo que recurrir al engaño para que lo tolere a su frente y renunciará a su independencia y soberanía, juntamente con su dignidad.
Quinto: ésta es la primera incógnita que debo despejar en el gobierno de mi país, delante mismo del pueblo.
Sexto: yo me decido por mi pueblo y por mi patria.
Estoy dispuesto a enfrentar la insidia, la calumnia y la difamación de los enemigos de adentro y de sus agentes de afuera.

LOS ACIERTOS Y DESACIERTOS PROPIOS

Como la mejor didáctica es el ejemplo, yo he querido enunciar este gran principio, citando los ejemplos que pueden contemplarse vividamente en la acción misma, porque yo no soy como los antiguos teólogos, que decían: *"haced lo que yo digo, pero no lo que yo hago".*

Yo prefiero hablar sobre mis propios aciertos o mis desaciertos, que yo no puedo juzgar y que juzgarán, seguramente, el tiempo y los hombres que nos sigan a nosotros.

El momento que estamos viviendo yo ya lo había previsto en 1946 y he tomado todas las medidas para enfrentar esta situación que representa el centro de gravedad de nuestra acción.

Me he permitido, hasta ahora, dedicar siempre el centro de gravedad de mi acción al orden interno, lo que me ha traído el éxito en el interior.

Ahora yo puedo aprovechar ese éxito en lo interno para dedicar el centro de gravedad a la acción internacional.

EL ACTUAL CENTRO DE GRAVEDAD

Yo me despreocupo ahora de lo interno dejándolo a cargo de nuestra gente para enfrentar al exterior, sin miedo de que nadie nos tire del saco desde adentro.

En el orden internacional está actualmente el centro de gravedad, porque ése es el único problema que no hemos podido solucionar y que no lograremos solucionar hasta que se plantee en forma bien determinada.

Tomar hoy soluciones definitivas en ese problema sería anticiparnos y obrar prematuramente.

Hay que dejar que eso vaya madurando con una observación y preparación inteligentes para poder llegar así al momento decisivo, al momento oportuno, con todas las fuerzas en las manos y poder así hacer nuestra voluntad.

Todo esto no es otra cosa que la aplicación del principio: dar el golpe efectivo en el momento efectivo y en el lugar efectivo.

LUCHA DE DOS VOLUNTADES CONTRAPUESTAS

Porque *la lucha en el orden internacional es exactamente igual a la lucha en el orden interno.*

Se trata siempre de la lucha de dos voluntades contrapuestas.

Vale más el que emplea mejor los medios en la acción política o en la lucha.

La conducción, en el orden internacional, es igual que en el orden interno: es una misma lucha.

Y en estos tiempos, más, porque son luchas ideológicas, en que tienen una dependencia extraordinaria, un alto grado de dependencia, lo interno de lo internacional, y lo internacional de lo interno.
Pero, se me daría vuelta la batea en lo interno, y el "lío" lo tendríamos adentro.
Tal es el grado de dependencia que en nuestros días ha adquirido el problema interno respecto al internacional.
Lo importante es no equivocarse en cuál es el objetivo principal y cuál el secundario.
"Dónde y cuándo", ése es todo el secreto, en mi concepto.

ASI ES LA VIDA; ASÍ ES LA LUCHA

Cuando las circunstancias son muy adversas, a pesar de acertar uno el lugar y el momento, le dan un mamporro.
¡Y bueno: ésas también son cosas de la lucha!
En la lucha, uno nunca está seguro.
Esto es como el que anda, en un alambrecarril, hasta que llega a la plataforma: puede llegar o no a ella.
Y si llega, en seguida sigue otro alambre.
Así es la vida: así es la lucha.
Tiene momentos seguros, que duran muy poco tiempo, para volver después a realizar la marcha insegura por mucho tiempo.
El que no se sacrifica, digamos así, a aceptar esas situaciones, es mejor que no se meta en la lucha.
La lucha es para los hombres que aguantan.
Los que no aguantan es mejor que no luchen.
También se puede vivir sin luchar.

LA ACCIÓN INTERNACIONAL

En esto hay que ver ahora, discriminado, el gran problema. En esa acción internacional, ¿dónde está su propio centro de gravedad?
Nosotros vamos descartando lo interno, que es secundario, porque ya tenemos vencido y sobrepasado este problema.
Vamos a lo internacional, que es el teatro principal de nuestra acción en este momento.
¿Dónde está el centro de gravedad de todo ese inmenso panorama internacional?
Algunos dicen que es una lucha de dos imperialismos; unos dicen: ¿Por qué no nos arreglamos con éstos?
Uno lo oye decir todos los días.
Otros dicen: No los exacerbemos a los otros.

Todo eso es secundario.
Hay que establecer un objetivo que sea principal para nosotros.
Ese objetivo principal, en mi concepto, es el siguiente: se ha de producir una guerra en la que un imperialismo va a vencer y el otro va ser derrotado, pero ninguno de los dos, ni el vencedor ni el vencido, va a ganar la guerra.

EN LA GUERRA MODERNA PIERDEN TODOS

En la guerra moderna pierden todos: el vencido, miserable y hambriento, tiene que ser alimentado por el vencedor, porque de lo contrario se muere de hambre.
Esa es la guerra de nuestro tiempo.
Esto conforma una situación sui géneris.
Hay que hacer una política que no nos vaya llevando hacia esa acción.
Por razones políticas, ideológicas, geográficas y estratégicas, nosotros no podemos entrar a favor del comunismo.
De modo que, descartado eso, nosotros ya determinamos en dónde está nuestro centro de gravedad en la acción: en el frente occidental.
Nosotros vamos a formar parte del frente occidental, y lo que se avecina va a ser una lucha entre el frente occidental y el oriental.
Como nosotros estamos en uno de ellos, tenemos determinado allí el gran espacio en donde vamos a actuar. Pero nosotros tenemos que actuar con una gran prudencia.

APLICACIÓN DE LA ECONOMÍA DE FUERZAS

Todo esto, señores, en la forma que yo lo entiendo, es la aplicación, pura y exclusivamente, en toda la técnica de la acción, del principio de la economía de fuerzas.
Yo busco por todos los medios accionar en forma de ser superior en el lugar y en el momento oportunos.
Si eso se consigue, la acción generalmente se inclina a favor de uno, salvo que la fatalidad lo haga fracasar.
Y el día que eso sucede es porque Dios lo ha abandonado a uno, y entonces es mejor irse a su casa y dejar que venga otro que tenga mejor estrella y Dios lo siga ayudando.
A los hombres les pasa lo que le pasó al más grande de los conductores, a Napoleón, quien, si se hubiera retirado un poco antes de Waterloo, no hubiera terminado en la isla de Santa Elena.
Estas cuestiones son muy importantes y hay que estudiarlas y resolverlas muy fríamente.
He tratado de desarrollar algunas consideraciones respecto a este asunto, y no sé si habré conseguido lo que me propuse, es decir, llegar a la

comprensión de ustedes en una cosa tan difícil como es exponer algo tan abstracto.
He tratado de ponerles un ejemplo general y grande de esa acción para que tengan una idea general.

CAPÍTULO VIII

LA CONTINUIDAD EN EL ESFUERZO

I. —EL PLAN DE ACCIÓN

En las últimas dos clases empezamos a tratar, dentro de la teoría de la conducción, algunas de las que podríamos considerar *las grandes orientaciones y los grandes principios de la conducción.* De eso tratamos con cierto detalle, aunque muy sintéticamente, lo que se refiere a la *información,* al *secreto,* a la *sorpresa* dentro de la conducción, a la *unidad de concepción,* a la *unidad de acción* a la *disciplina partidaria,* a la *obediencia,* a la *iniciativa.*

LOS GRANDES PRINCIPIOS DE LA CONDUCCIÓN

En la última clase tratamos lo que se refiere, diremos así, al gran principio central de la conducción, que es el de la *economía de fuerzas,* de que he hablado.

Hoy quiero seguir enumerando algunos de estos aspectos, empezaré con el que sigue inmediatamente al de la economía de fuerzas, y que en cierta manera forma parte de él, y es lo que llamaríamos la *continuidad en el esfuerzo.*

Hay hombres, o personas, que en todos los actos de la vida están todos los días comenzando.

Es decir, que un día realizan una acción y al día siguiente ya se despiertan con otra idea e inician otra cosa, haciendo lo que los locos, que empiezan a cada rato una cosa nueva y nunca se detienen en una permanente.

CONTINUIDAD EN LA ACCIÓN

Esto, que parecería algo sin mayor importancia, es, quiza una de las cosas que tienen más importancia en la conducción.

En la conducción puede uno hacer cualquier cosa, puede cometer cualquier error, pero hay algunas cosas que son imprescindibles, en las cuales no puede cometerse error sin pagar muy caras las consecuencias.

Una de ellas es la *continuidad en la acción.*

Hay que obrar, hemos dicho ya en otra oportunidad, sabiendo lo que uno quiere, primero.

Parece una perogrullada, pero no lo es. La mayor parte de los hombres que actúan en la conducción, a menudo no saben lo que quieren.

CONTINUIDAD EN EL ESFUERZO

Todos estos hechos o esas acciones presuponen asegurar una *congruencia en la acción;* es decir, no estar empezando todos los días y cambiando de orientación o dirigiéndose en una dirección distinta a la que se marcha, sin fijar los grandes objetivos lejanos, y dirigirse a ellos sorteando todos los inconvenientes que se encuentren en el camino.

Después que uno ha tenido un incidente que lo ha desviado; momentáneamente, debe aclarar su panorama y decir: *"Yo voy para allá",* y seguir esa línea.

Es lo que nosotros llamamos la *continuidad en el esfuerzo.*

Creo yo que en la conducción es fundamental hacerse un *plan de acción.*

El plan de acción tiene, casualmente, la virtud, en primer término, de llevar al hombre a la obligación de saber bien qué es lo que quiere, fijar sus objetivos, y en segundo lugar, perseverar en la dirección de ese objetivo para alcanzarlo.

NO DESVIARSE PARCIALMENTE

La continuidad en la acción, que es otro de los grandes principios, es no desviarse parcialmente, para después encaminarse y seguir sobre su objetivo inicial.

Una mala idea desarrollada con continuidad puede producir un gran éxito; y una buena idea que no se desarrolle con continuidad puede producir un gran fracaso.

Vale decir que no es suficiente establecer un plan, pues *ceñirse a ese plan durante toda la realización es más fundamental que concebirlo.*

¿De qué puede valer un plan si uno lo abandona al primer incidente que se presenta sobre la marcha de los objetivos de ese plan?

Por eso dije muchas veces desde estas clases que en esto de la conducción no está bien planearlo solamente, sino que el arte está en realizarlo en todas sus partes.

LAS DOS PARTES DEL PLAN GENERAL

¿En qué consiste la continuidad de la acción en la realización de un plan cualquiera?

El plan general consta de dos partes: una de detalle y una general.

Es decir, cuando uno *se lanza,* a una acción planificada, puede llegar con la previsión racional hasta un cierto punto con todo detalle.

Pero en ese momento en que se empeña una lucha cuya continuación depende de la posición que surja de ella, ya no se puede planificar en detalle.

Un ejemplo aclarará bien esto: nosotros tenemos que realizar una acción política dentro del plan establecido desde ahora hasta la terminación del Segundo Plan Quinquenal.
Nosotros decimos: vamos a hacer esta campaña política; vamos a vencer en las elecciones de 1952 y vamos después a realizar el Segundo Plan Quinquenal, que encierra todos los objetivos, políticos, sociales y económicos.
Yo puedo establecer con detalle todo hasta el 24 de febrero de 1952, fecha en que se van a efectuar las elecciones. Más allá, ¿de qué me vale a mí prever en detalle si a lo mejor puedo perder la elección?

SABEMOS LA DIRECCIÓN EN QUE VAMOS

No hablo de esto con sentido político, sino con el sentido de conducción.
Es sólo un ejemplo para poner en evidencia una acción.
De manera que yo puedo establecer un plan perfectamente bien hasta el día 24 de febrero de 1952.
Más allá solamente puedo tender grandes líneas, porque quién sabe cómo variará la situación.
No solamente se puede perder la elección; pueden producirse antes de la elección disturbios, o bien una revolución; puede declararse la guerra...
Desde ese momento, según cómo ganemos la elección, según sea la situación que reste, según sea la situación internacional y según otros factores que podrían producirse, se verá lo que hay que hacer.
¿De qué valdría, señores, prever todo ahora, si después no lo vamos a poder realizar porque la situación ha cambiado?
Nosotros sabemos que hasta el 24 de febrero no va a cambiar la situación.
Pero ésta puede variar.
Entonces, prevemos hasta allí; más allá de eso solamente tiramos grandes líneas, como el gran hilo de Ariadna, como una estrella polar cuando se navega con grandes rumbos.
Sabemos la dirección en que vamos, pero no sabemos el camino ni sabemos cómo vamos a sortearlo porque no podemos prever con tanta anticipación.

UNA LÍNEA DE ACCIÓN GENERAL

Para el establecimiento de un plan de esa naturaleza, sólo se puede fijar en detalle hasta donde sea previsible como una línea de acción general.
La continuidad de la acción está en establecerse: de aquí hasta el 24 de febrero, como ejemplo, vamos a marchar hacia tal objetivo, pero si durante ese tiempo nos desvían y nos sacan en otra, dirección, no nos vamos a quedar allí permanentemente para resolver esa situación solamente;

resolvemos la nueva situación rápidamente, volvemos al camino e insistimos otra vez sobre el objetivo.
Ese es el concepto de *continuidad de acción.*

PERSEVERANCIA EN LA ACCIÓN

Vale decir, no es estar siempre accionando, como algunos pueden creer.
No; *la continuidad de acción es accionar siempre hacia el objetivo, como las agujas de una brújula, que pasan frente a una, masa magnética, se desvían, pero tan pronto no sienten la influencia de la masa vuelven a marcar otra vez el Norte.*
Es decir, ante cualquier influencia que lo saque a uno de la idea primitiva, una vez que desaparece se vuelve a la idea primitiva, para asegurar así la continuidad en la acción inicial.
Esa perseverancia en la acción es uno de los grandes principios de la conducción, para evitar que uno sea desviado del objetivo y abandone el objetivo fundamental, que es el trazado, para desgastarse en un objetivo secundario, perdiendo de vista el conjunto perdiendo también la marcha original del propio plan.

LA CONDUCCIÓN SE COMPRENDE

Yo quiero dar solamente el concepto de esto. No olviden que siempre he dicho que la *conducción no se aprende, sino que se comprende.*
De manera que mi clase no está nunca dirigida a que ustedes recuerden, sino a que ustedes penetren los pensamientos que sustentan toda la teoría de la conducción.
No va dirigida a la memoria, sino a la comprensión de cada uno; con que lo comprendan es suficiente, porque si lo quieren aprender no lo aprenderán jamás.
Uno comprende los grandes principios, después los practica sin acordarse siquiera de ellos.
Este es el ejercicio permanente que hay que realizar.
Pero estos grandes principios son, diremos, así, el esqueleto de toda la conducción.
Quien posee el esqueleto puede ir formando lo demás durante el ejercicio; pero, eso que sustenta toda la armazón de la teoría de la conducción es lo que cada uno necesita armar. Ya les digo; comprender, penetrar.
Cuanto más se comprende mejor será la aplicación de estos grandes principios.

EL PLAN HAY QUE CUMPLIRLO

Esta continuidad en el esfuerzo, vale decir, la perseverancia en la acción racional, o sea el cumplimiento de un plan que establece el camino entre la situación y el objetivo que hay que lograr, permite esa marcha entre la situación actual, que es el punto de partida, y el objetivo, que es el punto de llegada.
En la marcha más o menos accidentada según sean los hechos que se produzcan durante ella, la continuidad asegura que uno, partiendo del punto base o inicial del plan, pueda alcanzar el objetivo en más o menos tiempo, en peores o mejores condiciones con más o menos lucha en el camino; pero llega, tarde o temprano, al objetivo que persigue.
Eso es la *continuidad en el esfuerzo,* eso es lo que hay que trazarse como una cosa inviolable de la conducción.
Sin eso, no se va lejos nunca en la conducción.
No hay que proceder como esos que hacen un plan y al día siguiente hacen otro, y después otro.
No; *malo o bueno, el plan hay que cumplirlo.*

NO HAY OBRA DE ARTE EN LAS CONCEPCIONES

Esa es la obra de arte, hemos dicho. La concepción es solamente una concepción. *No hay obra de arte en las concepciones. La obra de arte está siempre en las realizaciones.* Las artes no son, diremos, cuestiones de concepto solamente; son cosas de acción, y en esto de la conducción lo más importante es accionar.
Accionar racionalmente con la concepción de todos los grandes principios.
Accionar siempre.
Y cuando uno ya no tiene a quién recurrir para lo racional, accionar aunque sea irracionalmente con las fuerzas espirituales.

SABERSE JUGAR TODO A UNA CARTA

Hablando de estas cosas ha dicho uno de los más grandes conductores —-por lo menos teóricos—, Clausewitz, que *cuando el hombre está desesperado y no tiene ninguna solución racional frente a sí, todavía le queda el último recurso de las fuerzas espirituales, y es saber morir gloriosamente.*
Ese es, sin duda alguna, el punto máximo de la conducción en ese sentido, es decir, *saberse jugar todo a una carta y que sea después lo que Dios quiera.*
El hombre que está animado del sagrado fuego de la conducción muchas veces tendrá necesidad de recurrir a eso.

Cuando la desesperación no le deja otro camino, él toma una acción viril para saber cumplir el último principio.

DOMINIO GENERAL PERMANENTE

En la conducción hay otras circunstancias.
No sé si las podríamos llamar principios.
Es el dominio que la conducción ejerce en los dos grandes aspectos en que la misma puede dividirse, o sea *el dominio general y permanente,* que es una de las formas del dominio, y el *dominio local y circunstancial,* que es otra de sus formas.
Conducción sin dominio es muy difícil de realizar.
La conducción se hace a base de dominio.
En primer lugar hay que tener el dominio de la propia fuerza que uno maneja.
¿Cómo puede conducir un político si la gente no lo sigue? ¿Si la gente lo tiene que llevar adelante, empujándolo?
No. El político ha de conducir con la gente que lo sigue por detrás, sin que él tenga necesidad de darse vuelta para ver quiénes son.
Vale decir que *ha de tener un dominio.*

DOS CLASES DE DOMINIO

En esto *hay dos clases de dominio.*
El dominio general, que el conductor ejerce sobre la masa conducida, por sus condiciones, por su predicamento político, por su acción política y por su capacidad de acción política.
Si el hombre tiene ese dominio general, lo único que le queda, por hacer es tratar de hacerlo permanente.
Y esa permanencia es posible de lograr de una sola manera: *haciendo que el conductor no decaiga en su acción,* porque si él obtiene predicamento con su conducta y con su capacidad, inicialmente, y no convence a las masas de lo contrario, él retendrá ese predicamento.
De manera que eso depende mucho de él y de los que lo acompañan.
Sus actos de conductor, sus actos de gobierno, sus virtudes personales no desmentidas, le pueden dar el dominio permanente dentro de la realidad de la permanencia humana, naturalmente.
La otra forma de dominio en la conducción es dominar sectores o lugares.
Observen ustedes un ejemplo: en la política hay dos clases, de dominio, según cuál sea la clase de predicamento que se obtenga la *popularidad y* el *prestigio.*

POPULARIDAD Y PRESTIGIO

La *popularidad* es siempre local y circunstancial. El *prestigio* suele ser general y permanente, cuando es prestigio.
La popularidad llega en un día, pero también es susceptible de irse en otro día.
El prestigio se gana paso a paso, pero también se pierde paso a paso.
Ningún hombre que se dedique a la conducción política debe olvidar jamás estas dos circunstancias, y ustedes verán ejemplos de esto todos los días.
La popularidad es la de los líderes deportivos y de las revoluciones.
Acuérdense: el 6 de Septiembre la gente estaba toda en la Plaza de Mayo vitoreando la revolución, pero poco tiempo después estaba en la calle gritando en contra de la revolución; la popularidad de un día había caído al día siguiente.
Con nuestra revolución sucedió lo mismo hasta que nos fuimos a la Secretaría de Trabajo y Previsión y empezamos a acumular, todos los días, un poco de prestigio por nuestra acción.
Y ese prestigio lo hemos mantenido luchando, realizando gobernando eficientemente.

ES NECESARIO EL PRESTIGIO

Les diré que también eso se pierde despacito.
Por eso los radicales están empeñados en hacernos perder prestigio, todos los días, con sus actos y reuniones políticas.
Pero no debemos temerles.
Ellos realizan actos diariamente, con gente regimentada que llevan en sus automóviles, cuyos números —lo sabe cualquiera— son siempre los mismos.
Nosotros celebramos anualmente dos actos: el 1º de Mayo y el 17 de Octubre. ¿Para qué más?
Mientras nosotros no procedamos mal desde el gobierno, nuestro prestigio no se perderá por las conferencias políticas.
En esto ocurre lo mismo que cuando uno saca la lotería un día y al siguiente juega a las carreras lo que ganó; o cuando uno recibe una herencia, deja su trabajo, se va a pasear y al poco tiempo no le queda un centavo.
En cambio, al que va ganando centavo por centavo, vendiendo naranjas, ¡nadie le saca después la riqueza que acumula!
Para conducir, no es suficiente la popularidad. Para conducir es necesario el prestigio.
Y cuando este prestigio se pierde es necesario retirarse.

Es necesario dejar la conducción a otro que tenga prestigio, o de lo contrario aquélla se va por tierra.
Nadie puede conducir sin ese principio básico de la conducción que es el prestigio.

CONDUCCIÓN POR HOMBRES CAPACITADOS

Nadie, si no convence a la gente, con hechos, de que es capaz de conducir, puede conducir de manera que tengamos algo que agradecerle, si no tiene ese prestigio.
Lo mismo ocurre en la guerra: un comando sin prestigio no lleva lejos a sus soldados.
Los griegos acostumbraban designar por elección a sus generales, y nadie ha conducido mejor que los griegos.
La conducción ha de hacerse por los hombres capacitados; no se puede hacer por los incapacitados.
Y a veces nosotros podemos estar engañados creyendo que alguien está capacitado y resulta luego que no lo está.
En una palabra, la conducción necesita de este prestigio; así surge la aglutinación de las masas, de los ejércitos ó de las colectividades detrás de los hombres de prestigio.
Sin el prestigio no se va lejos ni se conduce nada.

PRESTIGIO PERMANENTE Y GENERAL

Por eso, al hablar de estos dos factores fundamentales de la conducción para todos sus campos, es necesario que el hombre, si alcanza el momento de la *popularidad,* vale decir si ha obtenido ese dominio local y circunstancial, sea capaz más tarde de refirmarlo en los hechos, transformándola paulatinamente en *prestigio, que es el dominio permanente y general.*
El que aspira a conducir tiene que trabajar sobre este deseo, y eso se adquiere con virtudes y con hechos, con obras y con virtudes; no se adquiere con cuentos, con mentiras o engaños.
Con esto no se va lejos.
La mentira tiene las piernas demasiado cortas; en seguida se la alcanza.
Con estos procedimientos el prestigio se derrumba.

OBRAR CON LEALTAD Y SINCERIDAD

De allí que la política justicialista ha sostenido siempre el abandono de la antigua mentira política, para proceder siempre leal y sinceramente, que es la única forma que asegura el dominio en forma permanente.

Uno debe obrar siempre con *lealtad y con sinceridad.*
Aun los errores cometidos con lealtad son perdonables.
Imperdonables son los cometidos con mala fe.
Estos no los puede perdonar el pueblo ni ninguna persona de buena fe.
Por esa razón, nuestra base, o la base de nuestra doctrina, afirma eso: que es necesario *proceder con veracidad* en todos los actos de peronista, y afirmar eso en la *lealtad* y en la sinceridad de la acción.
El hombre que no procede con lealtad y con sinceridad en nuestro movimiento, o en cualquier otro movimiento, nunca llegará a ser nada.
Por eso, el *cultivo de las virtudes personales es la base de la conducción.*
Un conductor sin virtudes —dije al principio— *es un conductor que va de a pie, no va lejos.*

DOMINIO DE UNA MASA ORGANIZADA

Señores: sobre esto se podría extender la explicación, pero yo no quiero prolongarla más porque ya va siendo demasiado larga.
Lo importante es establecer con toda claridad que la conducción se hace en base al *dominio de una masa organizada o sea de un pueblo que no es otra cosa que una masa organizada;* que ese dominio no se ejerce por la *popularidad,* sino por el *prestigio,* que es la base de todo; prestigio que da ese *dominio general y permanente* al conductor y que le da libertad de acción.
Un conductor que no tenga dominio debe andar haciendo combinaciones raras para convencer a su gente de que haga tal o cual cosa.
Si no tiene ese prestigio, ese dominio, entonces resulta muy complicada la conducción, pues en cada ocasión tendría que persuadir a los hombres.
De esa manera no se puede llegar a ninguna parte, pues se tiene que explicar a cada uno lo que debe hacer.
El prestigio asegura la libertad de acción del conductor mediante la subordinación voluntaria de todos los hombres que lo siguen y creen en él.
Creyendo en él, él tiene su gente detrás y no necesita darse vuelta para comprobar si lo siguen o no; él sabe que lo siguen y que lo van a seguir.

LIBERTAD DE ACCIÓN DEL CONDUCTOR

De manera que la libertad de acción del conductor es otro de los factores fundamentales para la conducción.
¿Cómo podría conducir yo un gran movimiento si cada vez que tuviera que tomar una resolución necesitara preguntarme si los peronistas estarán de acuerdo con eso que yo pienso hacer?
Muchas veces yo imaginaría que ellos no estarían de acuerdo conmigo y que tal vez no me seguirían.

Eso me limitaría enormemente en mi acción de conductor, pues yo tendría que estar subordinado a lo que a la gente le gusta que uno haga.
Sin esta libertad de acción no se puede conducir: es totalmente imposible.

CONDUCIR DENTRO DE UNA DOCTRINA

Por esa razón, el Movimiento Peronista no sólo ha buscado el prestigio de los líderes, sino también la libertad de acción en la conducción y ha hecho una *doctrina* dentro de la cual el conductor y los conducidos accionan; *los conducidos saben que el conductor no se saldrá jamás de esa doctrina* y que cualquier acción que realice será siempre dentro de ella, porque ella es la que da la orientación general al movimiento.
Eso coadyuva para asegurar la libertad de acción del conductor, pudiendo usar toda la gama de recursos que la conducción le brinda, pues él sabe que conduciendo dentro de esa doctrina, aceptada por toda la masa peronista, siempre estará bien, y no tendrá temor de tomar una medida siempre que ella esté de acuerdo con la doctrina.

LAS ARMAS NECESARIAS

La *libertad de acción* es fundamentalmente necesaria en el conductor; que él sea libremente apoyado por todos los hombres que lo siguen, de acuerdo con la orientación doctrinaria.
La *libertad de acción es* uno de los grandes principios, y cada hombre puede tomar el curso prudente y sabio que cada una de las ocasiones requiera utilizando la gama de recursos que pueda, pero siempre de acuerdo con la doctrina.
Quitarle armas al conductor es empequeñecer su acción; fiarle todas las armas puede ser peligroso.
Por esa razón se crea una doctrina, para no darle todas las armas incondicionalmente, sino las armas necesarias, es decir, lo que está dentro de la doctrina.
De esa manera el *conductor no puede ser un tirano ni un dictador,* pero tiene en sus manos la fuerza requerida para accionar con la suficiente libertad para cumplir los fines que constituyen los objetivos fundamentales del Movimiento.
De esa manera, con la doctrina, hemos terminado con toda posibilidad de que existan tiranos dentro del Movimiento, pero asegurando, al mismo tiempo, a los conductores la libertad de acción necesaria dentro del Movimiento.

Hemos dicho que *para asegurar la libertad de acción es* necesario *contar con una doctrina.*
Observen ustedes que cuando nosotros decimos una doctrina estamos fijando una acción ideal, no una acción solamente real.
Yo analizo el mundo entero, y en él hay solamente, para mí, tres países que tienen una doctrina y actúan dentro de una acción bien racional.
Uno de ellos es Rusia, que, mala o buena, sabe lo que quiere y tiene una doctrina a la cual se ciñe.
Es decir, tiene un ideal; al servicio del Estado, con tiranía, con dictadura, con violencia, pero tiene un ideal.
Los ingleses siguen su sistema socialista un poco viejo, pero tienen un ideal.
El tercer país somos nosotros, que tenemos otro ideal, que es el *Justicialismo.*
¿Adonde va a ir, en cambio, el capitalismo?, ¿Cuál es su doctrina?
Ellos tienen una táctica, pero no una doctrina.
¿Adonde van?
¿Cuáles son sus ideales?
Amasar dinero, formar grandes compañías, gastar todo lo que acumulan dentro de ese círculo vicioso de su dinero y de su negocio.
Pero ¿cuál es su ideal?
¿Qué anhelan para el mundo?
¿Qué creen que debe ser el mundo?

EL ADOCTRINAMIENTO ES LA BASE DE TODO

No pueden ir muy lejos porque no tienen una orientación ni un ideal.
Si mañana el mundo derrotado por ellos estuviera en sus manos, ¿qué rumbo le darían?
¿Lo harían como ellos?
Ustedes pueden comprender que el adoctrinamiento es la base de todo.
Si no hay una doctrina que fije un ideal, no se llega muy lejos.
Si nosotros tuviéramos la humanidad en nuestras manos, sabríamos qué hacer con ella.
Pero si el capitalismo tuviese a la humanidad en sus manos le pasaría lo que le ocurre actualmente con el mundo, que lo tiene en sus manos pero que no sabe qué hacer con él.
Menos sabría cuando se tratase de ideales.
El adoctrinamiento es la base de toda la conducción, porque para saber cómo hay que ir es necesario conocer adonde vamos, y para eso tenemos que seguir un ideal.

De ahí que los capitalistas hayan dicho a menudo que el Justicialismo es más peligroso que el comunismo; para ellos sí, porque ellos no saben lo que quieren.
Nosotros, en cambio, sabemos adonde vamos y *si tuviéramos el mundo en nuestras manos lo haríamos justicialista*... sin someterlo a nuestro "imperio".

LA CONDUCCIÓN ES UN ARTE

Señores: En este aspecto de la conducción nosotros vamos desentrañando poco a poco, según pueden ir viendo, esos grandes principios que son la filosofía de la conducción.
Es decir, la conducción no es un oficio oscuro e intrascendente cuando se la considera científicamente.
La conducción es un arte lleno de matices y constituye toda una filosofía de la vida, de los pueblos y de los hombres.
Si priváramos de esa filosofía a la conducción, haríamos de ésta una profesión; de esta capacidad artística de la conducción haríamos un oficio oscuro e intrascendente.
Pero nosotros estamos empeñados en una acción de alta conducción, de masas o de pueblos, y no podemos empequeñecer esta función que es tan importante.
Observen ustedes lo que ha pasado con nuestros pueblos y cuál ha sido el índice más desfavorable para la conducción de pueblos como el nuestro, pueblo nuevo, nacido con un empuje extraordinario después de la independencia y estancado cada vez más en su marcha hasta llegar casi a una posición de inercia absoluta.

CUMPLIR EL RITO SIN REALIZAR LA DOCTRINA

¿Qué es lo que le ha ocurrido a nuestro pueblo en el aspecto de la conducción?
En primer lugar, ¿sabíamos nosotros lo que queríamos?
La mitad de los argentinos eran comunistas o socialistas.
La otra mitad éramos de tendencia cristiana; había también una pequeña parte que se conducía según el culto o el rito más que según la doctrina.
Nuestros enemigos marxistas fueron haciendo olvidar a la humanidad cristiana su doctrina.
Como era más fácil cumplir el rito que realizar la doctrina, todos nos fuimos por la línea de menor resistencia: abandonamos la doctrina y cumplíamos solamente el rito.

Tanto es así, que ahora hacemos el descubrimiento de que hoy en el mundo puede ponerse en ejecución la doctrina social cristiana que hace dos mil años estamos predicando.

"SE DEDICARON A DECIR, PERO NUNCA A HACER"

Además, estaban los conservadores. Ya conocemos cuál es su doctrina: engañar siempre, para sacar algún beneficio material.
Los otros sectores luchaban por ver quién llegaba al gobierno, pero no sabían para qué querían llegar al gobierno ni qué iban a hacer en el gobierno.
Cuando se les preguntaba cuál era su programa, ellos contestaban cuatro o cinco paparruchas secundarias e intrascendentes, o decían que iban a hacer cumplir las leyes de la Nación, como si las leyes de la Nación pudieran constituir una especie de tabú, permanente para el Estado o la Nación.
Este estado de cosas no ha permitido nunca una conducción, de nuestro país.
Hombres altamente capacitados se dedicaron a decir, pero nunca a hacer.
Teníamos hombres maravillosamente capacitados en todas las disciplinas científicas pero ¿de qué le ha servido eso a la República?
Hombres que tenían mucho en la cabeza y quizá mucho en el corazón, no llegaron nunca a la acción política.
Desgraciadamente, la democracia tiene sus defectos, como todos los regímenes tienen los suyos.
En nuestro país los hombres políticos fueron los vivos, los hábiles, los que sabían engañar mejor, y eran todos abogados de importantes compañías, con cuyo dinero contaban para hacer su campaña.

ABOGADOS DE IMPORTANTES EMPRESAS

En los últimos cincuenta años, salvo dos o tres casos, como Yrigoyen, por ejemplo, en general todos nuestros políticos fueron abogados de importantes empresas, de la Unión Telefónica, de los ferrocarriles o de alguna otra, pero todos eran abogados de compañías extranjeras.
Entonces, señores, ¿qué sabían esos hombres de la conducción y del gobierno?
No sabían absolutamente nada.
Llegaban al gobierno y en los seis años que estaban en él aprendían algo a fuerza de los errores que cometían en perjuicio de todos los argentinos, pero entonces se hacía una nueva elección y venía otro que tampoco sabía nada de nada, y vuelta a lo mismo para que empezara a aprender.
En nuestras universidades, los muchachos estudiaban ciencias políticas; pero ¿de qué les ha servido?

Pasaban su vida estudiando ciencias políticas, y cuando salían de la Facultad iban a hacer de dactilógrafos en alguna oficina por doscientos pesos mensuales, y en donde su jefe “lo ataba a la pata de su silla" para que no pudiera progresar por su cuenta.

CAPACITAR A LOS HOMBRES

Este es el régimen que hemos vivido nosotros.
Lo que el régimen justicialista quiere es capacitar a los hombres, darles una manera de conducir, una idea de gobierno, para que cualquiera, en cualquier situación, pueda emplear esa conducción y esa idea de gobierno, e ir formando con esto —que es como una célula inicial— una escuela dentro de nuestro gran movimiento para que los hombres se vayan capacitando.
Dentro de esto, hay que ir después elevando el horizonte, para que estos cursos, que hoy se inician de una manera tan rudimentaria y primaria, nos permitan en el futuro elaborar toda una gama de ciencia del gobierno; para que tengamos después nosotros hombres capacitados, no sólo en el gobierno, sino también en la conducción.

"AMATEURS" GOBERNANDO…

¿Qué puede haber más importante para un país que su gobierno y la conducción de su pueblo?
Y pensar que hemos perdido cien años sin dedicarnos a aprender y enseñar esto, que es lo más fundamental para el país, para que tengamos después "amateurs" haciendo política, "amateurs" haciendo la conducción y "amateurs" gobernando, cuando deberíamos tener hombres perfectamente formados en eso que es lo más fundamental para todos los argentinos.
Un error que comete un argentino lo sufre él, pero un error que comete un gobernante lo sufren los diecisiete millones.
Nosotros debemos ser los más interesados en ir formando toda una escuela de esto.
Debemos tener, primero, hombres formados en las virtudes; luego, en la capacidad para el comando y para la conducción, y en la capacidad para el gobierno.
Esa es nuestra orientación.
Empezamos así en pequeño, en esta escuela, porque queremos empezar de a poco.
Después ya veremos cómo vamos a ir agrandando esto para hacer de esta escuela una verdadera universidad, con todos los estudios integrales para la conducción y para el gobierno.

PRINCIPIO MORAL DE NUESTRA DOCTRINA

Todo esto es la base de nuestro adoctrinamiento, es decir ir "educando al soberano"...
Cuanto más capacitemos las capas dirigentes, más trascenderá de esa preparación.
Queremos abandonar las viejas costumbres de aquellos tiempos en que se concurría al café para ver cómo se iba a realizar el fraude dentro del comité o cómo se le robarían los libros de inscripción.
En lugar de estudiar esas cosas, estudiaremos cómo debemos desarrollar nuestra doctrina y cómo vamos a cumplir con nuestro deber desde el gobierno.
Ganar una elección para fracasar en el gobierno es un mal negocio.
Para fracasar en el gobierno es mejor no ganar la elección.
Es preferible que la gane el otro; que fracase el otro.
Todo esto conforma dentro de nuestra doctrina un principio moral sobre el cual hay que construir toda la acción política.

NO HAY NADA INMORAL QUE VIVA

No nos basamos en principios inmorales, porque la inmoralidad no tiene forma permanente en ningún aspecto de la vida.
No hay nada inmoral que viva.
Lo único que subsiste sobre grandes fundamentos de perennidad es el conjunto de los grandes principios morales.
La doctrina no es otra cosa que la sustentación de ideas que ajustan para la vida grandes principios morales.
Sobre eso asentamos todo nuestro estudio.
Es inútil la habilidad cuando está detrás una mala causa; es grandiosa la habilidad y es grandiosa la capacidad cuando están detrás de una buena causa.
Cuanto más inteligente y capaz es el que ejerce una mala causa, más peligroso y más dañoso resulta para la sociedad.

MOVIMIENTO IDEALISTA Y MORAL

De manera que nosotros, que *conformamos un movimiento idealista y moral,* eso es lo primero que debemos inculcar a nuestra gente.
Estos son los jalones que vamos marcando en el camino hacia ese gran objetivo que nos hemos propuesto inicialmente.
Todo esto lleva a otra de las condiciones indispensables para la conducción: la *acción solidaria.*

No hay conducción de masas, por bien organizadas que estén en lo material, si no se ha creado por el adoctrinamiento una *acción solidaria.*
Ustedes lo pueden observar todos los días con los pequeños "caudillitos" que todavía actúan dentro del peronismo.
Esos *no tienen acción solidaria, no tienen una conciencia justicialista y peronista ni tienen una conciencia social.*
Sin esos dos estados de conciencia política es una cosa muy difícil.
El Justicialismo o el Peronismo es una gran bolsa en la cual cada uno pone un poco de lo que él conquista y de lo que él tiene, de manera que cuando se ponen cosas dentro de esa bolsa nadie se puede pelear.
Se pelea cuándo algún "vivo" quiere meter la mano en la bolsa y sacar algo.
Vale decir que la acción solidaria está afirmada en esa conciencia *política* y en esa *conciencia social.*

GOLPE DE MUERTE PARA EL INDIVIDUALISMO

Yo he dicho muchas veces que quizá *de todo el bien que yo pueda haber hecho a la colectividad argentina, uno es inigualable: el haber desarrollado en el pueblo argentino una conciencia social.*
Eso ha sido el golpe de muerte para el individualismo negativo en el que hemos vivido durante tantos años.
Todo el mundo era enemigo de todo el mundo, y una economía de miseria había creado en el campo económico una lucha permanente en la que, como dice el tango, todos los días había que salir en busca del "peso" para poder comer.
Esa economía de miseria ha sido el azote más extraordinario contra la solidaridad del pueblo argentino.
En política estaba el que le hacía la zancadilla mejor al otro, para que el otro cayera y él saliera adelante; ésa era la escuela nefasta y negativa de *ganar haciendo mal a los demás, en vez de ganar corriendo más ligero que los demás y siendo más capaz y más moral que los otros.*
Ese es el espíritu maldito del individualismo, carente de sentido social y de sentido político, que no sólo ha hecho de cada hombre un lobo, sino que ha hecho lanzar a unas naciones contra otras.

BANDERA DE LA SOLIDARIDAD

Cuando nosotros decimos que para un peronista no debe haber nada mejor que otro peronista, estamos levantando la bandera de la solidaridad dentro de nuestras fuerzas.
Desgraciadamente, no la podemos levantar dentro de nuestros adversarios, pero cuando a ellos les decimos que queremos que en la Argentina todos

estén unidos, les estamos levantando una bandera a favor de ellos dentro de nuestro movimiento.
En esto la conducción debe hacer hincapié de una manera profunda: *no puede haber conducción sin acción solidaria.*
La *acción solidaria es también producto de la doctrina.*
Cuando todos los hombres piensan de una misma manera y sienten de un mismo modo, la solidaridad viene sola.
Viene esa solidaridad que se consubstancia con la vida misma de los hombres; esa conciencia colectiva, esa conciencia social por la que nosotros luchamos para que todos metan dentro de la bolsa y nadie se avive de querer sacar de la bolsa, pues lo que está dentro de ella se reparte entre todos.
Cuando un peronista, aun en la acción política pequeña, quiere sacar ventaja para sí, está perjudicándose él mismo.
Es tan ignorante y tan poco profundo, que no se da cuenta de que al proceder así hace un gran mal al Movimiento y que si el Movimiento fracasa, él va a ser uno de los fracasados, no un triunfador.
Para que triunfemos cada uno de nosotros tenemos que empezar por hacer que triunfemos todos en conjunto; de allí saldrá el triunfo para cada uno en la medida que cada uno lo merezca, si hay justicia, y si hay injusticia, hay que soportar virilmente los golpes y tratar de llegar más lejos que los demás que no posean virtudes.

LA JUSTICIA ENTRE NOSOTROS

La justicia entre nosotros es otra cosa.
Cuantas veces ha venido alguien con un problema, frente a otro con un problema contrapuesto, y me ha presentado el problema, le he dicho: "No me interesa este problema; me interesa que estén unidos y marchen unidos dentro del Movimiento".
Alguno me ha dicho: "Pero yo tengo razón"
Y yo le he contestado: "A mí no me interesa. Yo *tengo una razón superior, que es el Partido".*
Yo no estoy aquí para darle la razón a nadie.
Estoy para darle la razón a la suprema obligación que tengo yo, que es el *país,* que es nuestro *movimiento;* que son, después, los *hombres* de nuestro movimiento.
Nadie me ha hecho juez para administrar justicia entre los hombres que tienen intereses encontrados.
Que pongan otro juez.
Lo que me interesa es que estén todos unidos en un movimiento único, con una única dirección, con un único objetivo.

Yo en el Movimiento no tengo obligación de ser juez ni de administrar justicia entre los hombres.

ESPÍRITU DE SOLIDARIDAD

Lo importante es comprender que todo este espíritu de solidaridad, que es superior a la justicia y superior a todos los demás sentimientos que puede tener la masa peronista, hay que imponerlo; hay que ir persuadiendo, si es preciso, de a uno, para que cada uno sepa sacrificar un poco de lo suyo en bien del conjunto, ya que resultará al final en su propio beneficio.
El *espíritu de solidaridad* en la conducción política es una cosa con la que hay que contar.
Las fuerzas que no estén animadas de esa solidaridad se parecen a una bolsa de gatos, y nadie puede conducir una bolsa de gatos.
Si alguien la lleva al hombro, le dañará igualmente la espalda.

SELECCIÓN DE NUESTROS HOMBRES

En esto es muy importante el penetrar profundamente el pensamiento e inculcar en la masa y en cada uno de los hombres la necesidad del desarrollo de una conciencia política y social que lleve a esa solidaridad indestructible, hasta que sea cierto lo que nosotros afirmamos en una de las veinte verdades peronistas: *para un peronista no debe haber nada mejor que otro peronista.*
Para no alargar esta cuestión quiero dejar planteada una cosa que es fundamental.
Si ustedes han seguido el desarrollo de todas estas consideraciones de carácter doctrinario, habrán llegado a la conclusión, como he llegado yo —y esto si yo he sabido, por otra parte, explicarme bien—, de que *para la conducción es indispensable una preparación,* que en esa preparación es indispensable que nosotros alcancemos un cierto grado de *cultura cívica,* cultura cívica entendida y practicada con sentido positivo y no negativo, y que, además de eso, podamos realizar, dentro de esa masa ya preparada y con una cultura cívica, una perfecta *selección de nuestros hombres.*

CULTURA Y CAPACITACIÓN DE LA MASA

Esas tres condiciones son indispensables para la conducción. Nosotros no podemos formar, diremos así, desde el niño, en las escuelas, los que han de encargarse de la conducción y del gobierno, porque eso presupondría la supresión total de la democracia, y nosotros no estamos en esa dirección.
Tenemos que formar nuestros hombres dentro del Movimiento.

Para eso, además de prepararlos en conjunto e individualmente, debemos dar a la masa una cultura cívica suficiente y una capacitación suficiente para la conducción y el gobierno a sus dirigentes.
Debemos poder ejercer, dentro de toda esa masa, una perfecta selección de los hombres, porque la tarea del gobierno es cualitativa y allí hay que llevar lo más selecto que dentro del Movimiento tengamos.
Duraremos tanto como buenos sean los hombres que representen la dirección de nuestro movimiento.
Si no, no duraremos mucho, porque vamos a desilusionar a nuestro pueblo, y con razón.
En la próxima clase vamos a tratar, entonces, todo lo que se refiere a esa preparación, a esa cultura cívica y a esa selección humana dentro de la conducción.

CAPÍTULO IX

LA PREPARACIÓN DE LA MASA

I. — CULTURA CÍVICA Y SELECCIÓN HUMANA

EN la clase anterior habíamos terminado de considerar, muy sintéticamente, algunos de los grandes principios de la conducción política, íbamos haciendo una revisión general de esos grandes principios, y no solamente principios, sino también algunos factores que intervienen en el éxito o el fracaso de la conducción política.

CONSIDERACIÓN EN CONJUNTO

Habíamos considerado en conjunto todo lo que se refería a la información, al secreto de la información, a la sorpresa que se prepara mediante esa información, a la unidad de concepción y a la unidad de acción; a la disciplina partidaria, la obediencia y la iniciativa dentro de la obediencia.
Habíamos, también, estudiado más o menos el principio de la economía de fuerzas en la acción política, la continuidad del esfuerzo, el dominio local y circunstancial, el dominio general y el dominio permanente, como así también el dominio de la masa, la popularidad, el prestigio y la libertad de acción que ese prestigio y esa popularidad dan al conductor, y habíamos, también, tratado rápidamente lo que se refería al adoctrinamiento, a la acción solidaria y a la organización.

PREPARACIÓN DE LA MASA

Es indudable, señores, que vamos llegando al final del curso, y yo quiero, por lo menos en lo que queda por considerar, hacerlo con un carácter más sintético y rápido.
Así podremos llenar nuestro programa en dos clases que nos faltaría dictar, tratando un sector de estos factores o principios, y después hablar algo sobre formas de ejecución.
De manera que en esta clase vamos a tratar, un poco sintéticamente y apretado, todo lo que se refiere a los factores que falta considerar, y empezaremos para ello a hablar sobre la preparación de la masa, la cultura cívica y la selección humana dentro del movimiento de la conducción política.

LA MASA, INSTRUMENTO DE ACCIÓN

Señores: sobre la preparación debo decir que éste es un factor de la conducción muy importante, es decir, que no se puede comenzar a conducir un instrumento que se le entrega a uno y uno lo desconoce, como pasa con todas las cosas de la vida.

La masa es para nosotros el instrumento de acción dentro de la política.

Para conducirla tenemos que empezar por conocerla; conocerla, prepararla y organizarla.

Por eso son tres factores que corren paralelamente y conjuntamente en la acción política.

El conocimiento — diríamos así — de este instrumento presupone, en primer lugar, que el conductor que va a conducir la masa sepa perfectamente bien cuáles son los factores que influyen en ella, cómo esa masa reacciona, cuál es el medio habitual de esa masa, dónde incide la acción de esa masa en conjunto o para cada una de sus partes.

CONSIDERAR LO QUE LA MASA QUIERE

Vale decir, debe saber profundamente no sólo el estado habitual de la masa, sino también sus reacciones y todas las circunstancias que influyen en los movimientos de esa masa en una o en otra dirección.

A esa masa unos la llaman pueblo cuando esa masa está organizada.

Es lo lógico.

Pero yo lo tomo en sentido genérico, solamente en sentido genérico.

Un político debe poder decir, cuando se le presenta una situación, mirando y conociendo la masa; debe poder decir —repito— inmediatamente: "esa masa va a reaccionar de tal manera; esta gente, si yo le digo esto, va a reaccionar así; si le digo esto otro, va a reaccionar de esta otra manera".

Es decir, debe ser un hombre que, con un escalpelo, como hacen los médicos, toque los puntos del cerebro y haga maniobrar los brazos a ciegas, sin estar tanteando.

Él debe saber perfectamente cuál será la reacción de la masa, porque el juego, dentro de la conducción de la masa, es siempre un juego de acciones y reacciones; vale decir que *el conductor, no solamente debe conducir la masa por donde él quiere, sino que también debe considerar lo que la masa quiere.*

LA VOLUNTAD DE LA MASA

Eso le da un don de ubicuidad política sin el cual él podrá muchas veces emprender una rápida carrera en una dirección, pero la gente no lo seguirá.

Él debe conocer profundamente, estudiar profundamente la masa y debe tener el sentido intuitivo de la interpretación de la reacción de la masa.
Si él no lo tiene, no será nunca un buen conductor político, porque él va a buscar una medida, va a hacer una acción y le va a resultar lo contrario en la reacción de la masa.
El que conduce una masa, una población, un sector de ella o una colectividad organizada, debe hacerlo en base a las reacciones.
Él no la debe llevar solamente con discursos o por las mentiras que pueda inventar.
Él la debe excitar y así hacerla marchar en la dirección que quiere.
De esa manera la conducción se facilita extraordinariamente.
Uno no lleva la masa; la masa va sola, por reacción, a donde uno quiera que vaya, conjugándose así dos factores: la voluntad individual del conductor y la voluntad de la masa que él sabe interpretar en el momento oportuno.

UNIR LO TEÓRICO A LO REAL

Esto es todo lo que es necesario profundizar en tal sentido.
Claro que sobre esto podríamos escribir un libro, y se han escrito muchos.
Hay tratados de psicología colectiva.
Ingenieros escribió un ensayo muy interesante, pero puramente *teórico.*
Es el pensamiento de un hombre, pero no la vida de las masas.
Hay que vivir junto a la masa, sentir sus reacciones, y entonces recién se podrá unir lo teórico a lo real, lo ideal a lo empírico, y de allí saldrá el conductor.
Con el libro de Ingenieros no hacemos nada.
Son unas cuantas reglas, que muchas veces, aplicadas a una colectividad determinada, resultan al revés de lo que se ha previsto.
Desgraciadamente, la teoría por lo general es así.
No hay teorías aplicables para todos los casos.
Cada caso tiene su propia teoría.
Si no la conducción sería muy fácil y no necesitaríamos nada para ser conductores.

REACCIONES INTUITIVAS Y NATURALES

El sentido intuitivo de la penetración de la masa y el conocimiento de sus reacciones son indispensables, pero el conductor debe llegar aún mucho más allá.
La masa reacciona intuitivamente, pero cuando está encuadrada con buenos comandos, con buenos dirigentes.
Hoy es posible hacer reaccionar a la masa en la forma y en la dirección que uno quiere, si esa masa está preparada.

Hay reacciones intuitivas y naturales, pero también las hay orgánicas, y uno completa los dos panoramas basándose en la interpretación de esa masa, a fin de que reaccione, mediante la preparación que uno hace de esa masa, como desea.
La cuestión está en unir estos dos elementos en la proporción debida, tomando más de uno que de otro, o más de éste que de aquél, o todo de uno y nada de otro con lo que tenemos la compulsa natural que el conductor hace en su habilidad para llevar a la masa a donde él desea.

PREPARAR LAS REACCIONES A VOLUNTAD

Esto es mucho más complejo en la aplicación que fácil de decir.
Lo difícil es acertar después en cada caso sin equivocarse.
La conducción está hecha toda de eso.
Algunos hombres toman alguna medida y producen un efecto completamente contrario al que esperaban producir.
Se equivocaron en la reacción de la masa o no la prepararon para que reaccionase como ellos querían.
Por eso yo he establecido, como uno de los grandes principios de la conducción política, la *preparación, la cultura cívica* y la *selección humana.*
¿Por qué digo esto de la *preparación?*
Porque ustedes preparan, mediante un sistema activo, que la masa reaccione como ustedes quieran, interpretando en gran parte sus reacciones intuitivas.
Y esto es la base de ese tipo de conducción.
Es indudable que una masa con cultura reacciona de una manera, y de otra manera si no tiene cultura.
Por esa razón, la cultura influye extraordinariamente en las reacciones de la masa y, mediante esa cultura, uno puede preparar las reacciones a voluntad.

LAS MASAS NO PIENSAN: LAS MASAS SIENTEN

Pero, señores, ambas cosas vienen no sólo por la preparación de esa masa, sino por la selección de los hombres dentro de ella, para encuadrarla.
Una masa, generalmente, no tiene valor intrínseco sino en el poder de reacción como masa misma.
Su poder, su verdadero poder de reacción y de acción, está en los dirigentes que la encuadran.
Una masa no vale por el número de hombres que la forman, sino por la calidad de los hombres que la conducen, porque las masas no piensan, las masas sienten y tienen reacciones más o menos intuitivas u organizadas.
Pero ¿quién las produce?

El que las conduce. De manera que, siendo él el excitante natural de eso, *ocurre como con el músculo: no vale el músculo sino el centro cerebral que hace producir la reacción muscular.*

EL RACIOCINIO, UN REASEGURO DE LA INTUICIÓN

Sin la excitación de la corriente eléctrica que acciona el nervio hacia el músculo, de nada vale éste por potente y fuerte que sea.
Las masas tampoco valen por el poder que tienen, sino por los hombres que poseen, que son los excitantes naturales de ese juego de acciones y reacciones que componen la acción de la masa.
Señores: Por lo común, todo esto nosotros lo haremos intuitivamente, pero debemos llegar a hacerlo científicamente, vale decir, racionalmente, metódicamente, porque la intuición sola a uno lo engaña algunas veces.
Entonces, *hay que someter un poco la intuición —que es una fuerza extraordinaria— al raciocinio, que es un reaseguro de la intuición.*

UTILIZACIÓN EQUILIBRADA DE RACIONALISMO E INTUICIÓN

No soy partidario de matar la intuición con el racionalismo, pero tampoco soy partidario de suprimir el racionalismo por la intuición.
En la utilización equilibrada de esas dos cosas está, para mí, la perfección.
La intuición yerra, pero también yerra el racionalismo, y comprobado, compulsado el uno por el otro, se complementan muy bien.
Todo eso, en la vida lo sabemos, y los métodos que la metafísica ha fijado no son ni la objetividad pura ni la inducción pura.
Hay en esto un sinnúmero de factores que juegan para establecer un método completo, que sea tanto objetivo como intuitivo, inductivo, etcétera; todo eso que compone el complejo de la inteligencia, que no nos explicaremos nunca, pero sí podremos sacarle la mayor utilidad posible a lo poco que sabemos de ella.

DOS FACTORES FUNDAMENTALES

En la conducción, esto interviene, diremos, en un coeficiente extraordinario.
Hay dos factores fundamentales a considerar en la conducción; cuando se produce un hecho, es necesario pensar si se trata de un acto *cuantitativo* o de un acto *cualitativo.*
La elección es un acto cuantitativo; se trata de poner votos dentro de las urnas, en las cuales valen lo mismo los votos de los buenos que los de los malos, de los blancos que los de los negros, de los sabios que los de los ignorantes.

Se cuentan votos, en una acción total y absolutamente cuantitativa.
No hay que confundir eso con el gobierno, que es un acto cualitativo.
Allí no se trata de meter votos en una urna: se trata de lograr aciertos en una acción de gobierno, y el acierto está destinado a los hombres que tienen capacidad, que tienen moral para realizarlo y que tienen un poco de suerte, que también interviene y que es un gran factor.

ACCIÓN COLECTIVA O CONSTITUTIVA

De manera que dentro de esto, de la preparación, de la cultura y de la selección humana, están contempladas, diremos así, las acciones cualitativas y cuantitativas de toda la acción política.
En política, nunca hay que confundir, cuando se inicia una acción de cualquier naturaleza, si se trata de un acto cuantitativo o de un acto cualitativo.
Eso es básico, porque confundir eso trae la confusión total de la acción política, y esa confusión generalmente trae los graves errores.
A veces uno quiere meter en el gobierno mucha gente, cualquiera que sea, para que ayude; pero muchas veces uno solo ayuda más que mil.
La cuestión está en encontrarlo, *y una de las cosas más difíciles de la tarea de gobernar es encontrar a los hombres con capacidad para realizarla.*
No siempre se tiene todo lo que uno quiere, pero se puede arrimar mucho a lo que uno ha deseado.
Esta acción es importantísima, y en todo acto público hay que hacer lo mismo.
Sí yo establezco una unidad básica, allí van todos, pero si yo abro una Escuela Superior Peronista, ahí ya no pueden ir todos.
Es necesario discernir siempre si se trata de una acción colectiva o constitutiva, porque eso es la base en la política.

CONDUCCIÓN TÉCNICA Y CONDUCCIÓN POLÍTICA

Si no, vamos a lo de antes; confundiremos lo bueno con lo malo y lo malo con lo bueno, y haremos un pastel en el que nadie entiende nada al final, deformándolo todo y *terminando por prostituir una acción tan noble como la política.*
Este es un punto de vista que también figura como uno de los factores fundamentales para la acción política, y respetando al mismo, uno no puede equivocarse.
Señores: Dentro de esta política y dentro de la conducción de la política es necesario *distinguir perfectamente cuál es la acción política* y *cuál es una acción técnica,* sea de la conducción, sea del gobierno o sea de cualquier cuestión.

Este es otro aspecto también importantísimo, en el que generalmente los hombres que conducen la política se equivocan.
La conducción técnica no se debe mezclar con *la conducción política.*
Lo que es político es político y lo que es técnico es técnico, con un amplio respeto de lo uno por lo otro.
Uno hace la lucha política y el otro hace el desarrollo técnico que está por resolver y lo resuelve técnicamente.

UN SECTOR EN LAS DOS ACCIONES

Ahora, es indudable que hay un pequeño sector que hay que contemplar en las dos acciones.
En la parte política hay que contemplar un poco el factor técnico, y si no, piensen ustedes que si hiciéramos política criolla no estaríamos ahora estudiando la conducción política.
Hay un aspecto técnico en la conducción que no debemos olvidar, constituido por todos estos principios de que estamos hablando; pero *en la cuestión técnica hay también un sector que contemplar, es decir, hay una compenetración de estos dos elementos en la mayor parte de la conducción política.*
Un miembro del gobierno debe obrar siempre con un sector de finalidad política.
Cualquier acto de gobierno debe encerrar siempre un pensamiento político, como cualquier acto político siempre encierra una parte de acción técnica.

PRIMERO, LA SÍNTESIS DE TODO

Es indudable que la conjugación de todos estos principios yo solamente puedo cristalizarla rápidamente en una compresión sintética de ellos.
En cursos superiores, más adelante, nosotros vamos a hacer el desarrollo de cada una de estas cosas.
En estos cursos iniciales nosotros queremos dar primero la síntesis de todo, para después desarrollar bien cada uno de estos puntos para conformar al final los grandes planes.
Estas son cosas nuevas que nunca se han estudiado en el país.
En ninguna disciplina científica se ha estudiado la conducción de la masa.
No importa que no nos entienda nadie; empecemos por entendernos nosotros de a poco.
Por eso prefiero dar síntesis que ir a lo profundo del análisis de todo esto, porque de cada uno de estos aspectos se puede formar un curso completo si uno lo desarrolla con profundidad.
Pero yo me conformo con que nos entendamos en lo grande es decir, en un curso sintético, para después hacer cursos analíticos.

EL DON DE UBICUIDAD

Otro principio extraordinario de la conducción política es el don de *ubicuidad de los hombres en la conducción.*

Decía Napoleón que los ejemplos lo aclaran todo.

Este don de ubicuidad política tiene una gran similitud con lo que ya mencionamos sobre la interpretación de las reacciones de la masa.

Lo que se puede asegurar es que un conductor de la política no podrá jamás conducir bien si él no toma su puesto justo o no establece una comunión absoluta en el orden espiritual con la masa que conduce.

Las masas políticas no se conducen por órdenes.

No; hay un "fluido magnético" que une a los hombres que están en una misma causa y les forma un espíritu similar, dentro de esa alma colectiva, que es la primera acción de la política que debe ser conducida.

SENTIDO ESPIRITUAL DE LA INTERPRETACIÓN

Esa comprensión, ese sentido espiritual de la interpretación de las cosas, esa acción colectiva armada sobre realidades, obliga al conductor de la política a tomar su perfecta colocación; vale decir, a tener un sentido, una ductilidad y un tacto especiales sobre su ubicación política, su ubicuidad política.

Yo siempre cito un ejemplo que para mí fue el que significó más experiencia en toda la parte de la conducción política que yo he encarado.

Cuando fui a la Secretaría de Trabajo y Previsión, en 1944, me hice cargo, primero, del Departamento Nacional del Trabajo y desde allí pulsé la masa.

Comencé a conversar con los hombres, a ver cómo pensaban, cómo sentían, qué querían, qué no querían, qué impresión tenían del gobierno, cómo interpretaban ellos el momento argentino, cuáles eran sus aspiraciones y cuáles eran las quejas del pasado.

Fui recibiendo paulatinamente, como mediante una antena muy sensible, toda esa inquietud popular.

APRECIACIÓN DE SITUACIÓN

Después que percibí eso, hice una apreciación de situación propia, para ver qué era lo que resumía o cristalizaba todo ese proceso de inducción, diremos, de la masa.

Llegué a una conclusión y comencé una prédica, para llevar la persuasión a cada uno de los que me escuchaban sobre qué era lo que había que hacer.

Lo que había que hacer era parte de lo que ellos querían y parte de lo que quería yo.

Quizá alguna vez no les satisfacía del todo lo que yo quería; pero, en cambio, les satisfacía todo lo que ellos querían y que yo había interpretado, y se lo decía.
Algunos, cuando yo pronuncié los primeros discursos en la Secretaría de Trabajo y Previsión, dijeron: "Este es un comunista".
Y yo les hablaba un poco en comunismo.
¿Por qué?
Porque si les hubiera hablado otro idioma en el primer discurso me hubieran tirado el primer naranjazo...
Porque ellos eran hombres que llegaban con cuarenta años de marxismo y con dirigentes comunistas.

MI TRETA: PERSUADIR

Lo que yo quería era agradarles un poco a ellos, pero los que me interesaban eran los otros, los que estaban enfrente, los que yo deseaba sacarles.
Los dirigentes comunistas me traían a la gente para hacerme ver a mí que estaban respaldados por una masa.
Yo los recibía y les hacía creer que creía eso.
Pero lo que yo quería era sacarles la masa y dejarlos sin masa.
Es el juego político natural; es lógico.
Cuando les hablaba a los hombres, les decía primero y mezcladito lo que había que hacer, lo que yo creía y que quizás ellos no creían.
Pero cuando yo les decía la segunda parte, que era lo que ellos querían, entonces creían todos, y se iban con sus ideas y con mis ideas, y las desparramaban por todas partes.
Empezaron por decir: hay un loco en la Secretaría que dice algunas cosas que son ciertas, que nos gustan a nosotros.
Llegaban diez y les hablaba a diez; si llegaban diez mil, les hablaba a diez mil; si llegaba uno, le hablaba a uno. Era mi tarea.
Mi tarea era persuadir.

PERSUASIÓN PAULATINA

Durante casi dos años estuve persuadiendo, y como iba resolviendo parte de los problemas que me planteaba la gente que yo iba recibiendo, la gente fue creyendo no solamente por lo que yo decía, sino también por lo que hacía.
Esa persuasión paulatina me dio a mí un predicamento político del que yo carecía anteriormente.

Yo no tenía antes nada de eso dentro de la masa, pero lo fui obteniendo con mi trabajo de todos los días y con una interpretación ajustada de lo que era el panorama de lo que esa gente quería y de lo que era.

LA UNIDAD TOTAL

Cuando llegó el momento en que todos creían que ese trabajo era vano, que yo había perdido el tiempo hablando, sobrevinieron todos los acontecimientos que me demostraron a mí y a todos los demás que no habíamos trabajado en vano, que esa masa estaba ya, mediante un proceso lento, pero bastante efectivo, captada, con lo que ya tenía el primer factor que es necesario tener para conducir, que es la unidad total y que se obtiene cuando la masa comienza a estar organizada.
La masa inorgánica comenzó a tomar unidad y a ser conducible.
Es indudable que para esto tiene gran importancia que el que conduce sepa utilizar lo que tiene a mano para hacerlo.
El proceso de captación de la masa, si uno fuera a tomar uno por uno, es inalcanzable.
Es algo así como si se quisiera terminar con las hormigas agarrándolas una por una y tirándolas al fuego.

UTILIZACIÓN DE LOS MEDIOS TÉCNICOS

Hay un procedimiento mucho más eficaz que los hombres olvidan, que es el de tomar a la masa en grandes sectores.
Los políticos nunca habían utilizado la radio para su acción.
Más bien utilizaban las conferencias callejeras, donde los hombres los veían.
Yo también me hice ver, primero, porque eso es indispensable.
La acción de presencia y la influencia directa del conductor es importante, pero la mayor parte de la masa ya me había visto y yo entonces, les hablé por radio, que era como si me siguieran viendo.
De manera que yo les hablaba a todos.
Imagínense lo que significa la utilización de los medios técnicos en la política, cosa que no habían hecho mis antecesores.
Por eso me fue posible, el día anterior a las elecciones, dar una orden que al día siguiente todos cumplieron.
Fue así como ganamos las elecciones.
Nuestros adversarios políticos, cuando nosotros dimos esa orden, se reían, pero después del escrutinio ya no se rieron tanto.
Era lógico.
Eran sistemas mediante los cuales asegurábamos una unidad de acción de la masa peronista que ellos no pudieron asegurar.

Esa sorpresa, mediante el mantenimiento del secreto hasta el último momento, fue la que nos permitió, de un solo golpe, decidir la acción a nuestro favor.

PENETRARSE Y PENETRAR

Es indudable que todo esto que conforma, diremos así, este gran principio, yo lo he agrupado bajo un solo enunciado: el don de ubicuidad.
El político, o el conductor político, que no tiene ese don de ubicuidad generalmente está a disgusto en todas partes en donde se encuentra.
Siempre está como en casa ajena.
El secreto consiste en penetrarse y penetrar, de manera que cuando uno llegue a la casa de los hombres qué lo acompañan se encuentre siempre como en su propia casa, cosa que obtiene gracias a sus ideas y sentimientos afines.
Hablando un mismo idioma nos entendemos fácilmente y nos comprendemos, y eso los extraños o los que piensan de distinta manera no lo consiguen jamás.
Ese modo de verse, de apreciarse y de sentirse es el don de ubicuidad.

TENER LEALTAD Y SINCERIDAD

No puede haber un caudillo político completo para la conducción si no tiene ese don, que es natural.
Algunos dicen que hay magnetismo en esto o que hay alguna otra cosa, pero *lo cierto es que hay razones, hay poder de convicción y de convencimiento.*
Para convencer, lo primero que hay que hacer es estar convencido.
Los políticos antiguos no tenían ese "magnetismo" personal.
Si estaban mintiendo, ¿cómo iban a tenerlo?
Para tener ese "magnetismo" es necesario tener primero lealtad y sinceridad.
Cuando uno tiene lealtad y sinceridad, cuando habla con convencimiento, entonces recién puede empezar a convencer a la gente, empezar a persuadirla.

EL VERDADERO MAGNETISMO

Entonces se agranda *ese "magnetismo" personal de que tanto se habla, que no existe ni tiene ninguna razón de ser.*
Existen ideas, existen razones; existen sinceridad, lealtad y convencimiento.
Ese es el verdadero "magnetismo".

No hay secretos ni creo que en esto pueda haber, diríamos, alquimia de ninguna clase.
No hay tal cosa.
Los hombres se convencen o no se convencen, según se les hable con convencimiento, con sinceridad, etc.
No puedo convencer yo a uno con una mentira que le, endilgo mientras el otro me está descubriendo y diciendo que estoy mintiendo.
¡Cómo lo voy a convencer! ¡Cómo va a tener confianza en mí!
Hoy es difícil, porque lo miran a la cara a uno y ya se dan cuenta de que miente.
No se puede ya engañar, por más habilidad que tenga el mentiroso y por más hábil que sea la mentira que se diga.
Pero cuando uno tiene la verdad, ésa es la elocuencia.
No hay en esto dialéctica.
La elocuencia se forma por la verdad.

SENTIDO POPULAR DE LA CONDUCCIÓN

En otras palabras, señores: la conducción no es nada más que eso, pero no es nada menos que eso.
Es una cosa muy fácil de enunciar, pero muy difícil de realizar en forma acabada y completa.
Pero es indudable, señores, que si uno se dedica a estudiar esto y a preparar estos grandes principios de la conducción está siempre en mejores condiciones de compulsarla y hacerla efectiva, de realizarla racionalmente, que si no los conoce y no los ha estudiado y penetrado.
Es todo cuanto se puede decir de este aspecto de la conducción.
Ahora, es indudable que aun dentro de ese don de ubicuidad de la política, en el aspecto de la conducción, el *sentido popular de la conducción* es una condición indispensable.
Ustedes han observado que con ese sentido popular de la conducción nosotros, *en el peronismo, hemos hecho una escuela de humildad y sencillez.*

ESCUELA DE HUMILDAD

Ninguno de nosotros se siente, diríamos, más de lo que es, aun cuando el trabajo tampoco se siente menos de lo que debe ser, como decimos nosotros.
Pero, en general, los hombres del peronismo son hombres humildes, que hacen escuela de humildad.
No tenemos —y ésa es una de las cosas que siempre decimos nosotros— el empaque de la oligarquía.

No sé si tendremos la "prosopopeya" que tienen los hombres que conducen en otras partes y la parada que tenían antes nuestros políticos en la acción pública.
Pero lo que sí sabemos es que trabajamos todos los días para hacer algo útil para el país, que ahí es donde hay que tener el empaque.
Y en esto, señores, es cosa bien natural que, *para conducir a un pueblo, la primera condición es que uno haya salido del pueblo; que sienta y piense como el pueblo, vale decir que sea como el pueblo.*

SENTIDO POPULAR DEL CONDUCTOR

Por eso, todo aquel que no haga una conducción popular podrá tener predicamento en un momento dado; pero el predicamento permanente de un conductor es su absoluta unificación en su manera de ser, de decir y de sentir como el pueblo.
Un hombre de nuestro movimiento podrá tener cualquier defecto pero el más grave de todos será no ser un hombre del pueblo.
Si él no lo fuese por cualquier circunstancia, debe asimilarse y sentirse un hombre del pueblo.
Recién entonces podrá conducir.
En los tiempos modernos, pues, una de las condiciones fundamentales para la conducción es el sentido popular del hombre que conduce.
Eso forma parte de su propia personalidad. Sin eso no podrá ir a ninguna parte y nunca podrá hacer una conducción completa de la masa sobre la que quiere influir y dirigir.

EL CUMPLIMIENTO DEL FONDO

Señores: En este sentido, podríamos decir que la interpretación de la popularidad en la conducción no está sólo en las formas, sino profundamente en el fondo de la cuestión.
Yo no creo necesario que el hombre haga una excesiva demostración de su sentido popular y de su forma popular de ser en la vida diaria; que se prive de alguna cosa que le guste para tener en esa forma sentido popular; que deje de disfrutar de algunas comodidades que merece por su trabajo, porque ello sería mentir, sería simular.
No es el sentido de la simulación de las formas lo que da en esto el concepto; lo da el cumplimiento del fondo.
Esto, señores, se cumple bien si uno siempre piensa que *para poder gobernar es menester no aferrarse siempre a la propia voluntad, no hacerles hacer siempre a los demás lo que uno quiere, sino permitir que cada uno pueda hacer también una parte de lo que desea.*

SISTEMA DE LA CONSTRUCCIÓN

Es decir —y lo repito una vez más—, el mando y la conducción en el orden político se basan en lo siguiente: cuando uno quiere imponer su voluntad es menester que permita que los demás también realicen parte de la suya.
Es necesario sacrificar una parte de la propia voluntad, pero hay que tener la inteligencia de quedarse con las cosas importantes, dejando a los demás el cincuenta por ciento menos importante.
Esto, más que una cuestión teórica, es producto de la experiencia de los años en que yo he tenido la suerte de conducir nuestro movimiento y de gobernar nuestro país.
Con un ejemplo quiero dar una idea de lo indispensable que es esta cuestión explicando no cómo lo he visto cumplir, sino lo he cumplido yo.
Volviendo a la Secretaría de Trabajo y Previsión en 1944, yo sabía que toda la gente con quien había hablado en la Secretaria, que todo el pueblo que había concurrido a escucharme, tenía una idea y tenía un objetivo.
Ellos querían ir a un punto que creían, con la prédica de tantos años, era el conveniente.
Eran más bien de una orientación de fondo marxista, y como tal, propugnaban un tipo de revolución distinto al nuestro.
Se inclinaban más hacia la lucha de clases y la destrucción de un sinnúmero de valores que la nacionalidad tenía creados.
Yo no compartía esas ideas.
Creía que la lucha de clases es un agente de destrucción y no de construcción, y, la humanidad para ir a un puerto seguro no debe emplear nunca el sistema de la destrucción, sino el da la construcción.
Así, a esta humanidad hambrienta y miserable, como producto de dos guerras, no la podrán arreglar con una tercera guerra que destruirá lo que les queda.

CONFLICTOS QUE DESTRUYEN

En la vida y en la lucha diaria de los hombres, el fenómeno es exactamente el mismo.
Todos los conflictos y luchas dentro de una colectividad destruyen y no construyen.
De manera que el secreto está en asegurar la justicia, que es la única forma de suprimir la lucha.
Señores: Cuando yo fui a la Secretaría de Trabajo y Previsión, repito, la gente que iba conmigo no quería ir hacia donde iba yo; ellos querían ir a donde estaban acostumbrados a pensar que debían ir.

Yo no les dije que tenían que ir a donde yo iba; yo me puse delante de ellos e inicié la marcha en la dirección hacia donde ellos querían ir: durante el viaje, fui dando la vuelta, y los llevé a donde yo quería...

NUEVA ESCUELA, NUEVO SISTEMA

Y, señores, creo que ninguno de los que entonces me escucharon está hoy arrepentido de haber seguido el camino que yo les indicaba, porque hasta ahora estamos llegando, y hemos llegado a mejores conclusiones y a mejores soluciones que las que nos podía haber ofrecido la antigua escuela que se había inculcado al pueblo argentino

La nueva doctrina peronista es una nueva escuela, es un nuevo sistema, es un nuevo método que supera total y absolutamente todos los sistemas conocidos, desde el crudo capitalismo de derecha hasta el más crudo izquierdismo comunista.

De toda esta gama de cuestiones, yo no he encontrado nadie que, por lo menos cuando actúa, pueda rebatirme las bases de la doctrina peronista, y yo, en cambio, he rebatido sistemáticamente las del capitalismo y las del comunismo, a los capitalistas y a los comunistas mismos.

Para mí esto es lo que debe llamarse el fondo del sentido popular de la conducción.

LA INTERPRETACIÓN DEL PUEBLO

Es la interpretación del pueblo. El pueblo muchas veces ha sido inducido al error. Pero así como a los hombres que han sido inducidos al error no hay que encaminarlos bruscamente, sino que hay que persuadirlos para que corrijan el rumbo, uno no puede perder el tiempo en estar sistemáticamente convenciendo a una masa.

Hay que dejarla marchar, y durante la marcha irla conversando, persuadiendo y llevándola hacia donde debe llevársela.

Al final, la masa agradece a uno que por ese procedimiento más suave la haya alejado del error en que estaba.

Reconoce el error, y entonces se adhiere con todo lo que tiene a la nueva concepción que se le ha inculcado.

El conductor, entonces, ha vencido al indio que cada uno de nosotros lleva adentro, de acuerdo con las ideas primarias que practicamos.

Ese aspecto de la conducción es el sentido popular de fondo en la conducción del pueblo, según mi manera de ver este problema.

SÍNTESIS Y ANÁLISIS

Con esto doy por terminado, señores, todo lo que se refiere al aspecto de los principios y factores que influyen en la conducción.
Todos ellos han sido anotados en forma sintética en las clases que les he dado desde el principio de nuestro curso hasta ahora.
Ustedes tienen otro trabajo que realizar; aislar de esta descripción "cinematográfica" que les he hecho el aspecto general de la conducción; aislar —digo— cada uno de esos factores y profundizarlos por el análisis.
La inteligencia humana realiza siempre, cualquiera sea la actividad a que se aplique, tres operaciones: la *síntesis,* o sea la premisa que es la *síntesis perceptiva,* lo que uno ve; el *análisis,* que la mira profundamente y va desmenuzando las cosas, las va haciendo ver hasta lo más hondo de esa acción de percepción; pero, como el hombre sabe tanto como recuerda, y es difícil que recuerde el análisis para toda su vida, cristaliza esa percepción profundizada por ese análisis, y la cristaliza en una *síntesis* que es la que él va a retener, que es la que va a recordar.

CONCLUSIÓN PARA CADA UNO

Este es el proceso más útil para el estudio de la conducción.
Yo les he dado esa premisa, les he mostrado el panorama.
Ustedes lo ven. Ahora analícenlo, tomen cada uno de estos aspectos de la conducción, lleven la imaginación a cada uno de ellos, penétrenlos, desmenúcenlos, imaginen los ejemplos; sumen los ejemplos de la realidad, y mediante ese análisis profundo hagan una conclusión para cada uno de ustedes.

CONVERSAR CON UNO MISMO

Si las compañeras y los compañeros realizan este trabajo conscientemente, conversando en muchas ocasiones consigo mismo —que es una de las formas aconsejadas por Séneca para ampliar la inteligencia—, es probable que lleguen a aspectos, dentro del análisis de la conducción, no imaginados todavía por ustedes mismos.
En esto es sumamente importante que mediante esa doctrina y esa base ética que han recibido en la Escuela, realicen ese análisis para el cual están capacitados.
Si no se tienen esas bases, si no se tienen esos conocimientos doctrinarios, si no se tienen en vista esos grandes principios morales que afirman y convierten en verdad esa doctrina, es hasta peligroso entrar en el análisis.
Eso les pasa a muchos hombres.

Cuenta Séneca que un día uno de sus alumnos, siguiendo su consejo, se había aislado en un rincón, en donde desde hacía tres horas estaba pensando.
Se acercó Séneca y le preguntó: "¿Qué estás haciendo?"
A lo que le respondió el alumno: "Estoy conversando conmigo mismo, de acuerdo con su consejo".
Séneca le dijo entonces: "¡Ten cuidado, no vayas a estar conversando con una mala persona!".

LOS PRINCIPIOS ÉTICOS Y MORALES

El quiso decirle que recordara que en ese análisis que estaba realizando de las distintas cuestiones no olvidase las reglas fundamentales y los principios éticos que él, en la propia escuela filosófica en que trabajan los estoicos, debía tener de la doctrina de la vida, que es la filosofía, pero basada sobre virtudes de los hombres, que es la base de toda buena filosofía de la vida.
Para no hablar con una mala persona, hay que tener siempre presentes esas virtudes que hacen una buena persona, y entonces ya se puede conversar consigo mismo.
Ustedes tienen ya todos los principios de esa escuela nuestra, de *esa escuela política que es en el fondo, una escuela filosófica, que da una doctrina, que da los principios éticos y morales, que da las virtudes de los hombres, que nos permite comenzar a penetrar en esos aspectos de la conducción.*
Un hombre sin esos principios se desviará, como se desviaron nuestros antiguos políticos hacia las "mañas" y no hacia las realizaciones virtuosas y honradas.

FORMAR UNA BUENA PERSONA

Estas bases de la Escuela Peronista deben ser practicadas e inculcadas a todos los que las quieran practicar.
Lo primero que hay que formar es una buena persona y después hay que darle todo lo demás.
Señores: Yo quiero referirme rápidamente a otro aspecto de la propia conducción.
Dijimos que la conducción está formada —para nosotros los políticos— por tres grandes sectores: primero, diremos, la *parte viviente del arte,* que es el *artista, el conductor:* segundo, por la *parte inerte del arte,* que es su *teoría,* y tercero, por la parte *formal del arte,* o sean las *formas de ejecución,* muchas de las cuales son, en cierta manera, totalmente mecánicas.

FORMAS DE EJECUCIÓN

Hemos tratado lo que se refiere al conductor y a la teoría.
Ahora quiero decir algunas palabras sobre las *formas de ejecución.*
Esto, diremos, es la técnica de la conducción política.
Lo primero, como dije, es el *artista,* el conductor; lo segundo, la *teoría, y* lo tercero, la *técnica.*
La técnica es más bien de oficio que de una actividad superior.
Es aprender que existe una manera de ejecutar que tiene también sus imposiciones.
Ejecutar, en política, sin haber llegado a impregnar la masa para producir la reacción, no tiene valor.
No hay un acto en la política que deba descargarse antes de haber preparado el ambiente que ha de recibir esa descarga.
Entonces, si ése es el principio que nos está indicando cómo debemos producir el hecho, hay una técnica para producirlo.

LA PREPARACIÓN EN POLÍTICA

Mediante esa técnica, que constituye las formas de ejecución, se puede hacer para esto un método, en el cual esas formas de ejecución se cristalicen en reglas más o menos aplicables a todos los casos, con distintas variantes.
Lo primero que impone las formas de ejecución es la preparación.
Nada puede ejecutarse sin una preparación, en política.
No se inicia un acto así, esporádicamente, sin que se haya preparado.
Es necesario tener en cuenta que la acción política se realiza por la concepción de un hombre y por la ejecución de una masa.
La concepción no necesita sino la preparación personal del hombre que conduce, pero la ejecución sin una preparación para una inmensa masa, en un inmenso espacio y en un tiempo largo, no puede ir muy lejos.
De allí que *en las formas de ejecución lo fundamental es la preparación.*
Ejemplifiquemos esto: supongamos que se va a realizar una elección.
Para ejecutarla vamos a prepararla, porque de lo contrario todo lo tendríamos que preparar el día de la elección, exagerando para hacer resaltar el asunto.
¿En qué consiste esa preparación? Algunos lo toman mecánicamente: realizan la propaganda, forman los comités, hablan a la gente, etc.
Esa es una preparación mecánica que la puede realizar cualquiera aunque no haya visto en su vida más que un solo acto político.
Pero es necesario hacerlo mucho más racionalmente.

VER LAS COSAS LEJOS Y PROFUNDAMENTE

La preparación impone, en primer lugar, un estudio y un acopio de información total del hecho.
A menudo, los ojos ven poco y muy cerca, y es necesario ver las cosas muy lejos y muy profundamente.
Esa información le da a uno la capacidad de penetración no sólo, diríamos, en la periferia, sino adentro, profundamente, donde el problema se siente en su verdadera temperatura.
Las masas son como el sol: frías en la periferia y muy calientes en su interior. Hay que llegar al calor interno de las masas, sentirlo, para poder apreciar cuál es el grado —diríamos así— de liberación de fuerzas que se produce dentro de esa masa.

LA LEALTAD EN LAS MASAS

Sólo mediante ese conocimiento profundo uno estará en condiciones de apreciar la realidad, que en las masas jamás es periférica.
La realidad en las masas es interior, es profunda; está en el sentir mismo de esa masa.
Apreciar eso es la segunda operación, después de haberla conocido.
De acuerdo con esa apreciación, viene una resolución, de la cual surge todo un plan de acción, que es objetivo, porque lo ha tomado uno de la propia masa, y *en política, lo que no es objetivo, vale decir, lo que no es real, que no persigue una finalidad, no tiene mucho valor.*
Tiene muy poco valor. Es un valor inductivo, es lo que uno cree.
Es necesario tener la realidad, y la realidad se bebe en su propia fuente.

PLAN DE ACCIÓN

Ese proceso de información, ese proceso de análisis, que es la apreciación del hecho en sí; ese proceso de síntesis, que es la resolución resultante de esa apreciación, conduce a un plan de acción que indica las formas de ejecución.
Esa preparación tendrá también publicidad, propaganda, la acción directa hasta el acto mismo.
Pero es claro que la propaganda, la publicidad y la acción del acto mismo se realizarán de una manera si uno ha penetrado profundamente los problemas de la masa o se realizarán superficialmente si uno ha abarcado sólo la periferia de esa masa.
Vale decir que de esa apreciación inicial, de esa resolución inicial, va a estar influida toda la acción que va a realizarse a través de la publicidad, de la propaganda, de los planes y de la acción misma.

¡Hasta el último acto estará influido por esa apreciación inicial!
Y los errores que se hayan cometido en esa apreciación inicial, una vez lanzado al campo de la acción, no se modifican ni se corrigen durante toda la operación que se va a realizar.
Por eso la preparación tiene una importancia extraordinaria para cualquier acto de esta naturaleza.

UN FONDO DE EJECUCIÓN

Por eso, las formas de ejecución tienen también su aspecto formal, que se puede llamar publicidad, propaganda, planes de acción, etcétera; pero tienen su aspecto de fondo, que es el que fundamenta y realiza con eficiencia esos actos formales de ejecución.
Las formas de ejecución no tienen ningún valor si no existe, para apoyarlas y sustentarlas, un fondo de ejecución, es decir un pensamiento profundo que las fundamente y las haga racionales.
Generalmente, los que persiguen la forma son superficiales.
Cuando venga uno y les diga: "Vamos a hacer un plan de propaganda", díganle ustedes: "Muy bien, ¿sobre qué base?"
Si el hombre les dice: "Vamos a hacer tal cosa, tal otra y esa, de más allá", ése lo va a hacer mecánicamente, y un plan así no tiene ningún valor: es un plan formal, y la propaganda de forma ya no conduce al convencimiento de nadie.
Hay que ir a la propaganda de fondo.
Pocas cosas, pero muy bien hechas.
Como digo yo, hay que pegar cuando duele y en el lugar que duele...

MÉTODOS DE EJECUCIÓN

Otro asunto importante en las formas de ejecución es el de los *métodos de ejecución.*
Un hombre, aprovechando inteligentemente los métodos de acción, puede hacer tanto como otro que sin aprovecharlos inteligentemente, utilice el doble de los métodos de acción de que dispone.
Vale decir, una propaganda no está —o las posibilidades, o las formas de ejecución, no están—- en razón directa de los métodos que se emplean, sino más bien en razón directa de la racionalidad con que se emplean esos métodos.
El hombre, pues, tiene preeminencia sobre los medios.
Y sobre él, su propia inteligencia.

ACCIÓN OPORTUNA Y EN EL LUGAR PROPICIO

Si él realiza la acción oportunamente y en el lugar propicio, no necesitará ni la cuarta parte de los métodos que otro necesite si actuara esporádicamente, irracionalmente, en cualquier momento y en cualquier lugar.
Esto tiene una importancia muy grande, porque muchas veces de un pequeño medio se obtiene un gran efecto, y otras veces, de innumerables medios no se obtiene ninguno, porque no son métodos persuasivos, porque no son métodos que actúan sobre el fondo, sino sobre la forma.
En esto, yo recuerdo y cito siempre un caso.
Un día, el Instituto Sanmartiniano, donde dice "Geniol" en las bocacalles y en los cordones de las veredas, quería poner "San Martín".
Yo les pregunté: "Díganme: ¿dulce o seco?".
Les dije: "Ustedes, ¿sobre qué quieren hablar? ¿Sobre el General San Martín? ¿Ustedes creen que hay algún argentino que no crea en la existencia del General San Martín, para ponerlo en las veredas? ¿Qué bien va a reportarle a San Martín que ustedes pinten en las veredas "San Martín"? No lo hagan: a San Martín lo conocen todos los argentinos.
Lo que hay que hacer es decir cuál es la grandeza de San Martín, que ésa sí no la conocen todos los argentinos.

PERSUASIÓN DEL PERONISMO

Confesándonos aquí, entre nosotros, todos amigos, podríamos decir que con el peronismo pasa una cosa similar.
No hay que poner tanto peronismo en las paredes como persuadir a la población de que el peronismo es la verdadera causa.
Con esto quiero decir que nosotros todavía estamos accionando sobre las formas superficiales de estos aspectos.
Tenemos que ir entrando paulatinamente al fondo, a la parte verdaderamente trascendente de esas formas de ejecución.
Claro que esto no se puede hacer de la noche a la mañana y que nosotros vamos creando paulatinamente los órganos necesarios para que vayan incidiendo profundamente en esto.
El día que lo logremos, quizás no será necesario poner un cartel más en la calle.

LO QUE TIENE DENTRO EL PERONISMO

¿Quién no sabe que aquí existen el peronismo y el justicialismo, unos porque los apoyan y otros porque los combaten?

Lo que interesa decir ahora es lo que tiene adentro el peronismo, lo que él representa para la nacionalidad, lo que representa para el futuro del pueblo argentino.
Tenemos que proclamarlo en todas partes y a toda hora, especialmente en estos momentos en que la oposición recrudece en un estado de permanente difamación y desprestigio para todos nosotros.
Esa lucha tampoco hay que hacerla como la hacen ellos.
Ellos están imbuidos de los mismos errores que tenemos muchas veces nosotros.
Tienen menos medios que nosotros; en eso les llevamos alguna ventaja.
Como nuestros opositores hacen una campaña contra el gobierno, insultando a los gobernantes y a los funcionarios, eso realmente no vence a nadie.
Sería peor que la hicieran bien.
Por eso nunca digo nada cuando me dicen: "Ahí lo insultaron".
Yo contesto: "Mejor que me insulten aquí, donde todos me conocen, porque saben que no es cierto".

FORMAS DE EJECUCIÓN DENTRO DE LA POLÍTICA

De manera que en esto siempre hay formas y formas de ejecución.
Nosotros también hemos de desarrollar en el futuro cursos sobre estas formas de ejecución para que vayamos abandonando lo superficial, yendo verdaderamente a lo trascendente de la acción política en sus verdaderas formas de ejecución.
Si en lo espiritual, en lo político, en lo económico y en lo social hemos creado una nueva cosa en la Argentina, también en esto hemos de crear en el futuro una nueva cosa.
Vamos a transformar también esto, porque esto no es a lo que nosotros aspiramos como forma de ejecución dentro de la política.

UNA DE LAS MEJORES ESCUELAS

Las formas de ejecución tienen una verdadera importancia.
No se realizan solamente para el cumplimiento de una finalidad inmediata.
Es también una escuela, una educación y una cultura, en el fondo, que hay que inculcar en el pueblo.
Eso va influyendo en nuestros hombres para que lleguen, en todas las formas de ejecución de su vida, no sólo en las políticas, a buscar el máximo provecho con el mínimo sacrificio, y ese principio, tan fundamental en la vida de los hombres, irlo extendiendo a todas las actividades de los peronistas.

Quizá ésa sea una de las mejores escuelas que nosotros podamos formar para el futuro.

CONDUCCIÓN TÉCNICA Y ESTRATÉGICA

Bien, señores: en estas formas de ejecución, nosotros tenemos que separar perfectamente *qué es la conducción estratégica política y qué es la conducción táctica política,* estableciendo debidamente a quiénes corresponde una conducción, a quiénes corresponde la otra, para que no pase lo que está ocurriendo en muchos sectores —que ya hemos aclarado en gran parte—, donde chocan unos con otros.

Los que están haciendo el combate táctico del lugar quieren decir, a los que están aquí conduciendo todo el Partido, lo que el Partido tiene que hacer, cuando en realidad debe ser a la inversa.

Los que conducen el conjunto deben decir cómo debe encauzarse la lucha allí, en líneas generales, pero no en detalle, que no conocen.

Es decir, ir diversificando bien y creando verdaderos divertículos, diremos, entre la acción de un sector del comando de la dirección, y de otro sector, para que quede establecida perfectamente la esfera de acción y la responsabilidad de cada cual y no se produzcan fricciones dentro del mecanismo político, que suelen ser tan negativas y tan perjudiciales.

LOS AGENTES DE EJECUCIÓN

Esto lo vamos haciendo despacio.

También debemos fijar perfectamente los agentes de ejecución, vale decir, los dirigentes.

Para que cada cual actúe al lado de otros dirigentes sin hacerles zancadillas; para que todos se ayuden, teniendo en cuenta que cada cual tiene una misión particular.

Por lo tanto, si él los puede ayudar en el cumplimiento de su misión, los ayuda; pero no tiene que hacerle zancadillas a nadie para voltearlo.

Una de las cosas más importantes, en lo que debemos realizar una verdadera escuela, es la formación de los *agentes de ejecución.*

La política, más que ninguna otra actividad, por el amplio campo en qué se desarrolla, necesita cumplir perfectamente el principio orgánico que establece que *la concepción ha de ser centralizada y la ejecución descentralizada.*

SISTEMA UNIVERSAL DE LA ACCIÓN

Es el sistema universal de la acción más que un principio de organización.
Si es necesario realizar una concepción centralizada y una ejecución descentralizada, se imaginarán ustedes que la *concepción brillante no vale nada donde los agentes de la ejecución que van a actuar descentralizadamente no ejecutan bien.*
La conducción es posible sólo mediante esta perfecta coordinación entre la concepción y la ejecución así como también entre los medios que transmiten y ejecutan en el campo de la acción la concepción de una dirección centralizada.
Esto es fácil también de enunciar en líneas generales, pero muy difícil de realizar.
Todos los problemas de la conducción tienen solución; los que no tienen solución son los hombres que la ejecutan.
Desgraciadamente, ésta es la gran verdad.

LOS MEDIOS DE EJECUCIÓN

Luego debemos considerar *los medios de ejecución,* que son más bien un factor orgánico.
Los medios de ejecución son todas las organizaciones que sirven a esos agentes de la ejecución; lo que nosotros llamamos, tomando un sector de nuestra actividad, por ejemplo, la Escuela Peronista.
Hemos fundado una Escuela Superior Peronista.
Esto, lógicamente, conforma un pequeño sector de la formación peronista.
Lo hemos hecho solamente aquí, sin tener otro sector en cuenta.
Consideramos que por algo teníamos que empezar, y decidimos comenzar por arriba y no por abajo, porque abajo hay otra organización que responde a la política.
Hablamos ya con el director de la Escuela, pensando la manera de extender este medio de acción de la cultura política.
Como esta escuela peronista podrán formarse, por ejemplo, en las catorce provincias y diez gobernaciones, escuelas regionales, dependientes de la Escuela Superior que funciona en la Capital.
En las unidades básicas, entre cuatro, cinco o diez unidades que se hallen cercanas, se podrán formar *ateneos peronistas,* a los que concurran las personas de todas esas unidades básicas.

ENSEÑANZA Y CONDUCCIÓN PERONISTAS

Entonces tendremos como medios de ejecución, de abajo arriba, las *unidades básicas,* sus *ateneos de centralización,* donde se hace escuela

peronista; pero en cada provincia estaría ya la *Escuela Peronista,* y en la Capital Federal la *Escuela Superior Peronista.*
Empezaríamos desde la unidad básica, donde las personas podrían concurrir a su escuela, llamémosla *ateneo Peronista;* del ateneo pasarían a la *escuela peronista regional,* y de allí los mejores vendrían a la *Escuela Superior Peronista,* para continuar los cursos de cultura superior.
Esto en cuanto a la enseñanza peronista.
En cuanto a la conducción, nosotros tenemos las organizaciones partidarias, que, como ustedes conocen, van desde el *Consejo Superior hasta* las *unidades básicas,* a las que poco a poco habrá que ir organizando y estableciendo ya con carácter permanente.

LA ORGANIZACIÓN ES SEDIMENTARIA

Ustedes saben que hasta ahora hemos estado viviendo en un permanente estado de organización.
Apresurarse en eso no conviene.
Nunca he tenido apuro en esto: es inútil organizar apresuradamente y forzadamente.
Esto es una cuestión que se sedimenta: la organización es sedimentaria.
No es cosa de improvisación, no es improvisable: hay que dejar que todo se vaya sedimentando, asentando y decantando pues así se estratifica; sobre la base de la improvisación no se logra la estratificación: queda todo siempre como polvo en el aire sin asentarse.
Por eso hemos querido ir realizando esto a medida que fuéramos marchando; para que cuando nosotros llegáramos, viéramos lista la organización y estuviéramos seguros de que contamos con una organización real, que existe, que es fuerte, que es orgánica, que es disciplinada. Es decir, no una organización donde cada cuál hace lo que se le ocurre, y no hay unidad de acción ni unidad de concepción en las cosas

DOS CLASES DE CONDUCCIONES

Señores: esto de las formas de ejecución es muy largo y; quizá árido.
Yo solamente quiero darles, para que, con respecto a las formas de ejecución, vean ustedes cómo se actúa, un solo ejemplo de todo este ancho campo que es el de la acción, lo más grande y lo más difícil de la conducción.
Costaría mucho tiempo analizar cada una de las cuestiones que en la acción misma imponen las formas de ejecución.
Lo que sí podríamos decir de una manera general, y como ejemplo, es que hay dos clases de conducciones: la que va hacia objetivos definitivos y la

que sólo busca objetivos transitorios, parciales o limitados, como indistintamente podríamos llamarlos.

IMPROVISACIÓN Y MÉTODO

Se conduce con un objetivo limitado para una acción parcial; se conduce sobre objetivos definitivos para una acción general.
Todas las formas de acción para el interés de un objetivo limitado tienen una característica, que es la indecisión, que es el estudio particularizado de un caso concreto, para hacerlo rápidamente, por sorpresa, sacando ventajas inmediatas: en el otro caso hay una acción seria, persistente, tenaz, que va persiguiendo un objetivo mediante un plan. Aquí no hay improvisación alguna, sino método.
Imaginen ustedes que todas las formas de ejecución varían según se trate de una u otra clase de objetivo. En la conducción, las formas de ejecución estarán siempre encajadas dentro de uno de estos cuadros.
El estudiar las formas para cada uno de ellos implica también una acción muy larga.
Ustedes, en lo futuro, podrán meditar sobre esto y penetrar las formas de ejecución de la política con lo que se ve todos los días y con lo que se hace todos los días.

CAPÍTULO X

LA CONDUCCIÓN APLICADA

I. — CAPACITACIÓN DE LOS DIRIGENTES

Hoy voy a cerrar mi materia con una conversación en forma de recapitulación general de todo cuanto hemos considerado durante el curso, un poco rápido y sintético.

En la última clase me referí a las formas de ejecución.

Por otra parte, están más o menos tratadas en líneas generales.

Quedaría, por lo tanto, decir algunas palabras sobre lo que se refiere a la *conducción aplicada.*

GIMNASIA DE LA CONDUCCIÓN

La conducción, siendo una cuestión eminentemente de ejecución, no gana mucho con una exposición teórica.

Lo que la exposición teórica hace es, solamente, ponernos dentro de la materia.

El hurgar la materia con nuestras propias manos presupondría la ejercitación en algunos casos concretos, es decir, hacer una verdadera *gimnasia de la conducción,* gimnasia que va capacitando a uno poco a poco, no para aprender, sino para comprender la conducción, que es la base de todo esto.

Para eso, normalmente, se utiliza un sistema muy lógico y muy natural: plantearse un caso concreto, teórico o extraído de la historia de la conducción política.

UN ESTUDIO APLICADO

En conocimiento de lo que ha ocurrido, de los errores que se han cometido, y relacionando causas y efectos, se hace un estudio crítico de ese hecho histórico, concreto, y se saca, en consecuencia la enseñanza que de ello surge para no volver a cometer los errores y para emularse en los aciertos que ese caso concreto plantea.

Es decir, es un estudio aplicado de la conducción.

Ese estudio, generalmente, se realiza en tres formas: *primero,* hacer un plan para realizar una acción de la conducción política.

Es decir, para lo que nosotros llamamos elaborar un éxito, plantearse un objetivo, estudiar la situación y tomar las resoluciones y planificarlas para la ejecución. Eso es una forma de estudiar.

LOS TRES SISTEMAS

La *segunda* consiste en tomar un hecho histórico de la conducción política, analizarlo perfecta y profundamente y establecer de él el verdadero juicio crítico.
La *tercera forma* es tomar una resolución para acostumbrarse a los casos, diremos, de la conducción más rápido.
Tomar una resolución y poner sus fundamentos, que es el sistema más rápido.
Generalmente, en la conducción los casos concretos se estudian mediante tres sistemas: uno a fin de capacitarse para armar, planear y ejecutar un éxito; otro, para criticar errores y asegurar la enseñanza de las buenas medidas que se extraen de los propios casos concretos que la historia plantea; y tercero, habituarse a tomar rápida resolución sin hacer todo el proceso.
Este sistema es el más difícil, porque a menudo, cuando uno no hace una buena apreciación de la conducción, comete algunos errores.
Pero, ejercitando esas tres formas, se hace la conducción aplicada, la verdadera conducción. Para eso sirve todo el bagaje de erudición que uno pudo haber tomado de la teoría de la conducción.

SABER CAMINAR POR EL TEMBLADERAL

Todo eso es útil, porque, indudablemente, orienta, da algunos asideros dentro de un campo tan difícil de palpar como es la conducción misma, porque en la conducción se actúa siempre en una nebulosa hasta el momento de la decisión.
La regla de la conducción es la oscuridad.
Siempre está uno en un tembladeral.
El secreto está en saber caminar por ese tembladeral con una orientación y teniendo un objetivo que no le permita perder el camino.
La conducción nunca es segura, porque la situación siempre es confusa.
Es muy difícil que se presente una situación clara.
Es muy fácil conducir en una situación clara, pero es muy difícil que esa situación clara se presente.
Por eso uno siempre anda a tientas y en indecisiones.
Pero planificando y estableciendo un lejano objetivo, uno que tiene que marchar en un campo de sinuosidades, va eludiendo los obstáculos, pero siempre en dirección al objetivo.
En la conducción no siempre la línea recta es el camino más corto; algunas veces la vuelta resulta más corta

CADA COSA TIENE SU VERDAD

Todo eso da una técnica y una intuición en la conducción que se adquiere solamente mediante la contemplación de los casos concretos.
La conducción nunca se estudia en un caso general, porque la conducción no tiene casos generales.
En la conducción, las verdades absolutas suelen ser unas grandes mentiras.
Cada cosa tiene su verdad, que hay que desentrañar.
Quien en conducción se conforma con verdades generales, a menudo no llega lejos.
Este es un arte basado en un profundo racionalismo, y su acierto estará en razón directa de los conocimientos con que uno forma ese racionalismo.
No se trata de ser un erudito en el amplio sentido de la palabra.
Pero si se trata de tener una base erudita que a uno le permita afirmarse en algo, porque en estos tembladerales de la conducción si uno no lleva algo en que apoyarse, se hunde, y cuando en esto uno se hunde, se hunde definitivamente.

EL FONDO Y LAS FORMAS

Es difícil por eso la conducción en el orden político.
Tiene su fondo y tiene sus formas, y a menudo las formas suelen tener una importancia tan extraordinaria que sobrepasan en algunos aspectos al propio fondo de la cuestión.
Eso es lo difícil de la conducción política.
Otras conducciones son más fáciles.
Por eso, en la conducción política, lo fundamental es tener los comandos que encuadren, es decir, los conductores de todo orden.
Las masas políticas, en general, no pesan ni valen por la cantidad de hombres, o por dónde y cómo los tiene uno agrupados a esos hombres.
Más valen los hombres que encabezan la conducción de esa masa.
Es siempre mejor en la conducción tener cien ovejas mandadas por un león que cien leones mandados por una oveja.

HAY QUE FORMAR LOS LEONES

Esto es lo importante dentro del aspecto general y orgánico de la conducción.
Vale decir que hay que formar los leones, leones de la conducción; que el éxito no estará en la cantidad de las ovejas que vayan detrás de cada león, sino en el temple, en la capacidad, en el arrojo y en el acierto con que estos

leones actúen durante todo el tiempo en que la conducción política se realice.
El objeto de la Escuela Superior Peronista es formar esos leones, es decir, formar dirigentes, ya que nosotros no aceptamos a los caudillos.
Formar dirigentes para la política: la verdadera conducción ha de ser por dirigentes, no puede ser por caudillos.
Y *¿Por qué no puede ser por caudillos, y sí por dirigentes?*
Por una simple razón: el caudillo es generalmente un hombre que no se subordina racionalmente a una conducción.
Es un elemento díscolo dentro de la conducción.
Y la conducción, para que marche científicamente considerada, no puede tener hombres dentro de ella que actúen discrecionalmente.

PATEAR PARA EL MISMO ARCO

Porque así se produciría la ruptura de la disciplina; la ruptura de la disciplina es la ruptura de la obediencia; la ruptura de la obediencia es la ruptura de la unidad de acción, y la ruptura de la unidad de acción trae él caos y trae la disociación.
Entonces, no puede haber conducción posible donde esos hombres encargados de la conducción quieran cada uno hacer las cosas por su cuenta.
Yo ya he dicho que en nuestro movimiento político no puede haber luchas entre dirigentes, y no debe haber luchas.
Esas luchas solamente existen cuando los hombres trabajan discrecionalmente; cuando cada uno trabaja en una dirección propia, que es la mejor forma de matar la dirección de conjunto.
Lo primero que hay que hacer en ese caso es, como digo siempre, patear para el mismo arco.
Eso es lo primero que hay que asegurar en el movimiento político.

LOS VALORES ESPIRITUALES SON LOS QUE PRIVAN

Y por eso, cuando tratamos de los conductores, empezamos por decir que los valores espirituales son los que privan en el conductor.
El conductor que no posea los valores espirituales necesarios será contraproducente y negativo para el movimiento de la conducción general.
Lo que el movimiento político debe comprender en su conducción es que el triunfo de cada uno está basado en el triunfo de todos, y que la derrota de cada uno está ligada también a la derrota de todos.
Cuando todos seamos derrotados, no podrá triunfar ninguno dentro de nuestro movimiento, porque todos nos vendremos abajo; y ninguno se va a quedar colgado en el espacio.

Este es el punto de partida de toda nuestra acción.
Por eso digo siempre: el movimiento peronista es una gran bolsa en la que todos metemos algo; ponemos adentro todo lo que tenemos, porque sabemos que de esa bolsa depende el porvenir de todo el movimiento.
Cuando todos metemos lo nuestro dentro de esa bolsa, ninguno pelea.
Las peleas vienen cuando alguno quiere meter la mano para sacar algo de adentro.

FUNCIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR PERONISTA

Entonces, señores, el secreto está en no meter la mano en la bolsa; en ir metiendo cosas.
Y cuidando todos de que nadie meta la mano para sacar una parte de esa bolsa para sí, porque eso irá en perjuicio de todos.
Si uno va a meter la mano, la van a querer meter todos y la bolsa va a quedar vacía.
Este símil un poco grotesco que les hago encierra un gran fondo de verdad.
Está allí la base de toda nuestra conducción.
Es decir: la función de la Escuela Superior Peronista y la de estos cursos es ir formando la conciencia de nuestros hombres, que serán los dirigentes de nuestro movimiento en el futuro: hombres de conciencia que estén en claro sobre qué es lo qué todos debemos buscar, y que dispersen, a su vez, en toda la masa peronista, el caudal de estas ideas y estos pensamientos.

EL VALOR DE NUESTRO MOVIMIENTO

En este orden de cosas, hemos empezado—como dije en cierta oportunidad— con esta pequeña Escuela, qué será grande en el futuro.
Ya mi señora ha expresado que en la sede central de la Fundación habrá treinta aulas destinadas a escuela, donde podremos formar mil dirigentes.
Estos cursos irán después a las provincias, donde podremos formar mil escuelas peronistas, que — dentro de ellas — formarán otros tantos miles de dirigentes, los que a su vez formarán los ateneos peronistas, que a su vez formarán miles de nuevos dirigentes.
El valor de nuestro movimiento estará en esos miles de dirigentes que vamos a formar.
Ese será el acervo verdaderamente virtual de nuestro movimiento.

UN INMENSO MOVIMIENTO DE CONJUNTO

Muchos dirán: ¿y por qué no lo hicimos antes?
Bueno; no lo hemos hecho antes porque para tener un guiso de liebre lo primero que hay que tener es la liebre.

Buscamos tener un partido: hoy ya tenemos un partido.
Las grandes corrientes están ya organizadas.
Estamos formando las escuelas para ir capacitando y uniformando el criterio de nuestros conductores para que todos lleguemos a ver las cosas de una misma manera, apreciarlas y resolverlas de una misma manera.
Llegará así a formarse un inmenso movimiento de conjunto que será la aplanadora de que tantas veces hemos hablado.
Sin esa aplanadora no vamos a ir lejos en política.
Vamos a pelear entre nosotros, vamos a discutir las cosas.

ESTAMOS ELABORANDO UNA DOCTRINA ÚNICA

Hemos tratado de crear una doctrina única, estamos elaborando una doctrina única y ahora creamos una mentalidad y una modalidad únicas: una mentalidad peronista que nos impulse a una modalidad peronista.
Cuando hayamos conseguido eso mediante la dispersión y la preparación de nuestra dirección, el Movimiento Peronista tendrá una forma casi mecánica en su marcha, es decir, marchará sólo.
El gran impulso, pues, se lo darán los dirigentes que se destaquen por su inteligencia y su capacidad.
Porque ésta es una entidad que marcha sola; que ya puede marchar sola, que no hay que llevarla de la mano o del brazo, porque cuando se la larga, se cae.
No; marcha sola.
Lo primero que había que hacer era hacerla marchar sola. Ya está marchando sola...
Ya le podemos decir la dirección en que va a marchar en forma completa.
Y después podrá correr...

EDUCACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PUEBLO

Pero primero hay que enseñarle a pararse; después a caminar; después a correr despacio, y después correrá ligero.
Todo esto está en la educación, en la organización del pueblo.
Es decir, convertir esa masa inorgánica en masas orgánicas y organizadas: *convertir la masa en pueblo consciente de sus derechos* y *de sus deberes.*
Y que los defienda; que los defienda inteligentemente y sin violencia.
No hay necesidad de violencia de ninguna naturaleza.
La persuasión vale mucho más que la violencia en el trabajo del pueblo, y la conducción tiene esa finalidad: llevar a todo el pueblo la persuasión.
Cuando llegue la persuasión, la violencia será una fuerza insignificante al lado de la que la persuasión representa.

Esa persuasión ha de llegar a todos los límites a que debe llegar dentro del pueblo.
En otras palabras, como decían antes, hay que educar al soberano... pero hay que educarlo de verdad.

LA RESPONSABILIDAD DEL DIRIGENTE ES TOTAL

Señores: Todo esto, que nosotros hemos iniciado un poco apresuradamente, aprovechando el tiempo y fijando las primeras ideas; esta dando nacimiento a toda una corriente intelectual dentro de nuestra conducción.
En otras palabras, nosotros queremos terminar con el panorama de la conducción de *amateurs* que se ha hecho siempre o de caudillos o caciques que se ha utilizado en la política argentina, para iniciar una corriente de conducción científica, conducción estudiada, racionalizada y capacitada que dé al país una garantía en la dirección.
No es suficiente que le digan a uno: usted es un dirigente.
El debe capacitarse para dirigir.
Desgraciado del pueblo que nombra como dirigentes a hombres que no saben dirigir.
La responsabilidad del dirigente es total.
La del ciudadano es simplemente la de un ciudadano; los que dirigimos tenemos la responsabilidad por todos los ciudadanos: la responsabilidad de una sola persona por lo menos por quiénes nosotros podemos tener una influencia.

RESPONSABILIDAD DE CAPACITARNOS

Es una cuestión de amor a la responsabilidad de enfrentar la tarea de dirigir, pero es también una tarea de conciencia y de responsabilidad la de capacitarnos para desarrollar de la mejor manera y honradamente la tarea de dirigir.
Yo creo que uno de los grandes males de la política criolla ha sido el tomar la política como un pasatiempo y no como una verdadera responsabilidad.
En general, los hombres hacían la política porque les gustaba, porque les entretenía politiquear, reunirse y hablar dé esas cosas. La política tiene una responsabilidad mayor si uno quiere honrar a la política.
Es claro que cuando la política cae en manos de hombres desaprensivos, que no sienten la responsabilidad de dirigir y qué desarrollan eso como un placer o un pasatiempo, no se puede llegar nunca al grado de perfección a que se debe llegar en esta actividad, de la cual dependen el mayor o menor grado de la felicidad del pueblo que uno conduce y de la grandeza de la nación que uno dirige.

CAPACITARSE MORALMENTE

Cada dirigente tiene, en un sector, la misma responsabilidad que tengo yo en la presidencia de la República: él, en el sector en que actúe, y yo en el sector en que actúo.
Pero todos compartimos una responsabilidad y cada uno de los ciudadanos tiene también una pequeña parte de esa responsabilidad, que no es muy poca.
En la República Argentina, es una diecisietemillonésima parte.
Dé manera que el dirigente tiene muchas diecisietemillonésimas partes que conducir y, en consecuencia, su responsabilidad está en razón directa de ese número que el conduce.
Por eso es necesario que se capacite, sobre todo que se capacite moralmente, es decir, que tenga los lineamientos de una ética sin la cual la política resulta un oficio obscuro e intrascendente, y muchas veces perjudicial.
Darle esos principios de la conducción que lo capaciten para que no pierda su prestigio y para que no induzca con su ejemplo al error a un sinnúmero de ciudadanos que lo siguen convencidos de su capacidad y honradez, e ir así formando una escuela, es asegurar el porvenir.
De nada valdría la organización de un partido si nosotros, al encuadrarlo, no disponemos de hombres capacitados en la conducción, porque toda la organización depende de esos hombres.

LOS DIRIGENTES SALEN DE LA ACCIÓN

Si el Movimiento Peronista no realizara la preparación de sus conductores y de sus dirigentes cometería, indudablemente, un gravísimo error.
Volvería a organizar otra vez a un pueblo para que mañana pudiera caer en manos de hombres incapaces y deshonestos.
Esa dirección y el ejercicio de esa dirección solamente pueden mostrar quiénes son los capaces y quiénes son los deshonestos porque para conocer a un cojo lo mejor es verlo andar, según dice Martín Fierro.
Y es en la conducción donde los Hombres se muestran tales como son y no como quieren hacer creer que son.
Es en la conducción donde se podrá aquilatar a los hombres, conociendo su capacidad y su honradez; y es de allí de donde deben salir los dirigentes; ellos no pueden salir de una escuela teórica.
Los dirigentes salen de la acción, y si no, no son dirigentes.
Los dirigentes que se pueden hacer a dedo dan muy mal resultado.

OLEO SAGRADO DE SAMUEL

Considerando esta situación, siempre he dicho lo mismo.
Dicen que cuando los griegos comenzaron la conducción elegían a sus conductores, tanto en la política, como en el orden militar, como en todos los demás órdenes; y dicen que nunca las conquistas y las guerras fueron más maravillosamente desarrolladas que cuando eligieron sus conductores en los momentos de peligro y los pusieron a actuar.
Es indudable que si esto ha sido cierto en la antigüedad, lo será mucho más en los tiempos modernos.
Es indispensable, para el que vaya a actuar en la conducción, que tenga el suficiente óleo sagrado de Samuel, sin el cual no va a tener buen resultado en su cometido.
Y eso sólo lo da Dios, pero en secreto...

CADA PERONISTA LLEVA EL BASTÓN DE MARISCAL

Nosotros lo podemos descubrir viendo actuar a los hombres, viendo qué éxito consiguen en su acción o qué errores cometen en su trabajo.
Y eso solamente se ve en el campo empírico de las realizaciones de la conducción política.
Por otra parte, cumple el principio peronista que dice que *cada peronista lleva el bastón de mariscal en su mochila.*
Eso representa también, dentro del campo de la conducción, una fuerza que es extraordinaria: la de la emulación, en que los hombres van puliendo sus aristas en la marcha misma; en la misma marcha constructiva del Movimiento.
Es decir, que van mostrando cuánto valen y capacitándose para conducir mejor cada día; y haciéndose conocer por sus compañeros durante la misma marcha.

EL DIRIGENTE ES UN CONDUCTOR

Esto no lo puede dar nadie.
Decía uno de los más famosos hombres que han escrito sobre conducción en el mundo, Schliefen, alemán, que el conductor nace y se muestra en los hechos mismos.
Muchas veces se hace un conductor "por decreto", pero por lo general eso es un gravísimo error y una desilusión muy grande para el que lo nombró y creyó haber logrado por decreto un conductor.
El dirigente es, en su pequeño campo, un conductor.
Conductor llegado a una acción de conjunto o realizando una acción de conjunto.

El vale por lo que puede hacer y los resultados que obtiene.
No por otra cosa.

EL GOBIERNO Y LA DIRECCIÓN

Ahora bien: en ese sentido, señores, siempre he criticado el que no se distinga muy claramente a un conductor de lo que es el gobierno y de lo que es el mando o la dirección.
Siempre he presentado un caso muy notable que yo he observado durante mi vida y que constituye una experiencia mía muy importante.
Me presento yo siempre como general en este asunto.
A mí me tomaron a los quince años en el Colegio Militar; me enseñaron la disciplina, me sometieron a ella; me dieron los conocimientos militares necesarios y me dejaron listo para que fuera a mandar.
Ejercí durante cuarenta años la disciplina, mandando y obedeciendo.
Cada vez que fui a hacerme cargo de un puesto de responsabilidad, me dieron un número de hombres, mi grado y el código de justicia militar.
Yo mandé, y todo el mundo obedeció.
Bien: yo trasladé eso a mi nuevo oficio, el de gobernar, y empecé por apreciar la situación; aquí a los hombres no me los dan: me los tengo que ganar yo.
Empecé por ahí; ya no me decían: "Todos estos hombres están a sus órdenes". No; están a mis órdenes aquellos que me gano yo, que es otra cosa.
Segundo asunto. No tengo el grado.
Tercero: No tengo el código.
De manera que esto es otra cosa.

EL CONDUCTOR POLÍTICO ES UN PREDICADOR

Hay que distinguir bien lo que es mando de lo que es gobierno.
Los métodos son distintos, la acción es distinta también.
Bien se trate de la conducción política o de la dirección política, el método no puede ser jamás el del mando; es el de la persuasión.
Allá se actúa por órdenes; aquí por explicaciones.
Allá se ordena y se cumple. Aquí se persuade primero, para que cada uno, a conciencia, cumpla una obligación dentro de su absoluta libertad en la acción política.
Siempre, pues, critico a aquellos dirigentes políticos que se sienten más generales que yo, y quieren mandar.
No: aquí no se manda.
De manera que el conductor militar es un hombre que manda.

El conductor político es un predicador que persuade, que indica caminos y que muestra ejemplos; y entonces la gente lo sigue.

PERSUADIR Y NO MANDAR

Desgraciado el político que lleva a sus hombres adelante; debe llevarlos detrás de él.
Vale decir, no debe empujar; lo deben seguir.
Si los tuviera que empujar, no le alcanzarían las manos; son muchos hombres.
De manera que el proceso de la formación de un conductor es simplemente su punto de origen y su disciplina, su conformación, su capacidad y su inteligencia, y la amalgama de todo esto, con una finalidad, es la conducción política, difícil por excelencia, donde un fracaso le hace perder a uno el valor de cuatro éxitos anteriores; y, en consecuencia, es necesario andar con gran tiento para que no se le produzcan a uno muchos fracasos, porque muchos fracasos hacen al final un fracaso definitivo y total.

FORMAR EL CARÁCTER DE ACUERDO CON EL TRABAJO

Conducir hombres en la acción política presupone una modalidad que hay que formar.
Hay algunos que dicen: "Yo no tengo carácter para ser político; no me avengo a esta actividad".
No es cierto; el carácter se educa, se forma.
Si no tiene carácter para ser político, no será conductor: será conducido; y si no tiene ese carácter y quiere conducir, tiene que formarlo, tiene que dominarlo.
Esa es una cuestión que no escapa a la posibilidad de ningún hombre: formar su carácter de acuerdo con la necesidad de su trabajo, lo cual es una cosa elemental y fundamental.
Señores: yo quisiera seguir hablando largamente sobre este tema.
En este año he querido hacer un curso lo suficientemente rudimentario como para que nos dé las bases para continuar en los cursos sucesivos, en los que podremos desarrollar con mayor amplitud todos estos conceptos de una conducción científica y racional.

CONDUCCIÓN CIENTÍFICA Y RACIONAL

Lo único que he querido traer a estos cursos es la convicción o la persuasión de que *no puede haber una conducción de aficionados con espíritu deportivo.*

En este aspecto *debe haber una conducción científica y profundamente racional.*
Es una cosa demasiado seria para que sea realizada sólo en las horas de ocio.
Esto debe constituir una cosa que nos ponga a pensar y nos obligue a estudiar.
Difícilmente el hombre realice sólo con lo que la naturaleza le ha dado lo que debe realizar.
Debe contraerse al trabajo, reflexionar muy profundamente; estudiar muchas cosas que no conoce.
Cuanto más haya profundizado esas cosas, mejor comenzará a penetrarlas.
Y como en la conducción no es cuestión de aprender, sino de comprender, es en la profundidad de ese análisis que uno llega a saber y realizar mejor las cosas.

CONDUCTORES QUE NACEN Y QUE SE HACEN

Por esa razón he querido que este curso sea lo suficientemente rudimentario como para despertar la inquietud.
Y haremos llegar esta misma inquietud a todas las esferas del peronismo.
El apetito viene comiendo.
La gente que va leyendo todo esto se va interesando.
Podrá decir que algunas cosas se pueden hacer mejor, y es profundizándolo como puede llegar a convertirse en conductor.
Porque si bien es cierto que el conductor nace, hay también muchos que se hacen.
No se conduce lo mismo a los diez años que a los cuarenta.
En ese lapso de treinta años hay muchas cosas que pueden aprenderse.
En esto, "el genio es *mucho* de trabajo".
Este curso, decía, es lo suficientemente rudimentario como para empezar a despertar la inquietud de todos.
Pero lo iremos desarrollando y profundizando hasta hacer un curso completo de la conducción.
He querido seguir en esto el sistema que sigo en todos los casos: empezar por poco, por lo simple y fácil, para llegar después, con el tiempo, a lo difícil y a lo complejo.

DAR ARMAS A LOS HOMBRES

Los grandes negocios, como las grandes cosas, empiezan en pequeñas cosas.
Entonces, nosotros, todos los días, iremos aumentando un poco esto, para conformar el acervo intelectual de la conducción peronista.

Y este acervo formará capas sucesivas con una profunda sedimentación paulatina que los hechos ya van dejando en la marcha de nuestro movimiento.
Conformaremos después también una completa teoría de la conducción y entregaremos a todos nuestros conductores la posibilidad de que a quien esto le guste tenga también su orientación en ella.
Pero lo que tenemos que asegurar es que ningún conductor llegue a la responsabilidad de la conducción de la gran masa sin las armas en la mano para defender esa responsabilidad, es decir, dar armas a los hombres.

FUERZA ORGANIZADA Y CIENTÍFICAMENTE CONDUCIDA

Nos cuidaremos muy bien de no darle armas a una mala persona, también.
Pero sí daremos a nuestros dirigentes, con el corazón abierto y la convicción de que estamos haciendo un bien al Movimiento, todas las armas que poseemos, la experiencia que hemos adquirido y la ayuda de compañeros que debemos a todos nuestros dirigentes para que ellos puedan hacer el mejor papel en toda la dirección.
Cuando llevemos esto a todo el Movimiento Peronista, cuando todos los dirigentes peronistas tengan las bases necesarias para proceder mejor cada vez, nuestro movimiento será día a día más poderoso y llegará a adquirir un grado absoluto de invencibilidad en el campo político.
Porque, ¿qué podrán hacernos con este tipo de guerra de guerrillas y de montoneras frente a nuestra fuerza organizada y científicamente conducida en toda su gradación?

EL MEJOR ORGANIZADO Y EL MEJOR CONDUCIDO

Es indudable que la superioridad nuestra será muy grande.
Piensen ustedes que en la lucha de un barco contra otro barco podrá vencer un capitán con suerte o arrojado, pero en la lucha de mil barcos contra otros mil han de vencer los que estén mejor organizados y tengan mejor establecidos sus servicios.
El movimiento político necesita lo mismo.
Podrá un pequeño sector vencer en una pequeña cosa, con una de esas avivadas de los políticos.
Pero en esta masa que significa toda la población de la República Argentina tendrá que vencer el mejor organizado y el mejor conducido.

LA ORGANIZACIÓN VENCE AL TIEMPO

Lo único que vence al número es la organización. Y no sólo esto. La organización es lo único que ha conseguido vencer a la muerte.

Porque la organización también vence al tiempo.
No los hombres, pero sí las organizaciones.
Las organizaciones sobreviven a los hombres.
Quiere decir que es el único invento del hombre que ha sobrepasado al tiempo.
La organización vence, pues, al número y vence al tiempo.
Si nosotros queremos hacer del Movimiento Peronista una cosa que adquiera estabilidad y consolidación permanente dentro del país, tenemos qué organizarlo.
Y es esa organización la que sobrevivirá a nosotros y nos honrara a nosotros en el futuro, quizá con hombres más capacitados, mejor preparados y organizados que nosotros mismos.
Porque, señores, la finalidad de la Escuela Superior Peronista es ésa: es perpetuar en la organización todas nuestras ideas y nuestras ilusiones de argentinos y de patriotas.
Conseguir eso es una de nuestras más perentorias obligaciones: no abandonar esto a lo que suceda.

APRENDER ENSEÑANDO

No, no. Para que Dios nos ayude, tenemos que empezar nosotros por ayudar a Dios.
Yo espero que para los futuros cursos que organice la Escuela Superior Peronista sobre esta base ya establecida podamos ir ampliando estos conceptos, en todos los aspectos de la conducción, para poder llegar a conformar -como digo-—un curso completo sobre esta actividad.
Y no solamente eso: también comenzar a formar los dirigentes, los profesores, que han de enseñar la conducción en el futuro.
Nunca se aprende mejor la conducción que cuando uno se ve obligado a enseñarla, porque eso obliga a pensar sobre distintos aspectos que uno nunca ha pensado.

A ESTUDIAR LAS MASAS.

Yo sería muy feliz si entre los peronistas dirigentes comenzáramos ya a formar los profesores que empezarán a dar los primeros rudimentos de la conducción, a penetrar sus profundos problemas, a enseñar cuál es el método y cómo se trabaja en la conducción política.
A estudiar las masas, a estudiarlas con sentido social, con sentido psicológico y con sentido sociológico; a penetrarlas, a aprender a conocer los designios de la masa, de la masa misma, porque somos encargados de servirla y debemos primero interpretarla para poder servirla.
Entonces hay que ir bebiendo en eso que constituye la única fuente.

La conducción es más una cuestión inductiva que de erudición.
Hay que tener la sabiduría suficiente para extraer de allí las verdades que uno debe defender, seguro de que el pueblo acompaña a uno cuando uno está en la verdad.
El pueblo difícilmente se equivoca en las grandes verdades.
Entonces, la escuela de conducción resulta fácil en sí a poco que se la penetre y reflexione, a poco que se raciocine sobre ella.

CON ESTOS RUDIMENTOS SE PUEDE EMPEZAR

Por eso digo que sería para mí la más grande de las satisfacciones si entre nuestros muchachos dirigentes comenzaran a perfilarse aquellos que tienen predilección por esta clase de estudios, penetrándolos y empezando desde ya a enseñar a los demás los aspectos de la conducción.
Con estos rudimentos que hemos dado, ya se puede empezar.
Ya tenemos los rudimentos; ahora es cuestión de profundizar e ir sacando las enseñanzas necesarias para capacitarnos y capacitar a los demás.
Todo lo que en este orden enseñemos es constructivo.
Se podrán cometer algunos errores, pero eso no interesa; en la conducción se trata de tener mayor número de aciertos que de errores, porque en todas las conducciones hay errores.
De manera que termino esta clase diciéndoles que mi aspiración es que todos ustedes, que tienen una base sobre esto, comiencen a estudiar, enseñando al resto de los dirigentes, porque ésa es la mejor arma para profundizar este aspecto de la conducción.

FORMACIÓN DE ESCUELAS Y ATENEOS

Empecemos ya a no quedarnos con lo que tenemos, sino a pasárselo a los demás, para que lo compartan los demás compañeros en los distintos órdenes.
Esa es mi preocupación al propugnar la formación de las escuelas peronistas en todas las provincias y en todas partes, como así también los ateneos, porque eso va a terminar con los antiguos comités.
Iremos allí a hablar de los problemas de la conducción política y del manejo político de las masas, en vez de ir a tomar mate y a hablar de carreras.
No digo con esto que no debemos tomar mate ni hablar de carreras, pero conviene de cuando en cuando hablar un poquito de estas cosas...!
Quiero dar por terminadas estás clases agradeciéndoles todas las amabilidades que han tenido conmigo durante este curso, haciéndoles presente que yo he venido a dictar estas clases, a pesar de mis múltiples ocupaciones, porque creo que son de gran utilidad para nuestros dirigentes.

Al agradecerles todo esto a los compañeros peronistas que me han escuchado durante este curso les pido disculpas, porque probablemente he sido un poco desordenado.
Yo no tengo mucho tiempo para preparar mis clases.
Quizás haya repetido muchas cosas y alterado algunas veces el orden de los tópicos, porque, realmente, tengo la gran dificultad de mis muchas ocupaciones. Pero quizá el año que viene podamos nosotros estructurar cursos más racionales; es decir, de un menor tiempo sacar un mayor provecho a esto.
Yo he hecho lo que he podido; les he dado el remanente de mi experiencia y de cuanto he estudiado sobre la conducción en un número, el menor posible, de clases, y he tratado con buena voluntad de trasladar a la mentalidad de ustedes mi propia mentalidad de la conducción.
Quizá en el futuro pueda ofrecerles a los compañeros clases más racionales y mejor organizadas.

ÍNDICE

CLASE INAUGURAL

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN — PROGRAMA GENERAL ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICA

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCCIÓN MODERNA

/. — Tiempo y espacio en la conducción política

II. — Doctrina, teoría y formas de ejecución

CAPÍTULO III
EL MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN
I — *La situación*

CAPÍTULO IV
ORGANISMOS DE LA CONDUCCIÓN

CAPÍTULO V

EL CONDUCTOR

I — *Secretos de la conducción*

CAPÍTULO VI

EL ARTE Y LA TEORÍA EN LA CONDUCCIÓN

CAPÍTULO VII

LA ECONOMÍA DE FUERZAS

I - Principios técnicos en que se basa

CAPÍTULO VIII

LA CONTINUIDAD EN EL ESFUERZO

I - El plan de acción

CAPÍTULO IX
LA PREPARACIÓN DE LA MASA
I - Cultura cívica y selección humana